

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELA  
EMPRESA COTEMINAS S.A.

RICARDO AUGUSTO KOHN

Florianópolis, março de 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELA  
EMPRESA COTEMINAS S.A.

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária da disciplina CNM 5420 – Monografia.

**Por:** Ricardo Augusto Kohn

**Orientador:** Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior

**Área de Pesquisa:** Economia de Empresas

**Palavras-Chave:** Estratégia;  
Setor Têxtil;  
Vantagem Competitiva.

Florianópolis, março de 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota ..... ao aluno RICARDO AUGUSTO KOHN na disciplina CNM 5420 – Monografia pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

---

Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior  
Presidente

---

Prof. José Antônio Nicolau  
Membro

---

Prof. Renato Ramos Campos  
Membro

## SUMÁRIO

<b>RELAÇÃO DE FIGURAS.....</b>	<b>07</b>
<b>RELAÇÃO DE QUADROS/ARTIGOS.....</b>	<b>07</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>08</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	09
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 METODOLOGIA.....	12
1.3.1 Natureza do estudo.....	12
1.3.2 Caracterização do estudo.....	12
1.3.3 Técnica da coleta de dados.....	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	15
2.2 ORIGEM DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	16
2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA.....	17
2.4 NÍVEIS DA ESTRATÉGIA.....	18
2.5 COMPETITIVIDADE E FATORES DETERMINANTES.....	19
2.6 CADEIA DE VALOR.....	20
2.7 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	22
2.7.1 Estratégia de baixo custo.....	22
2.7.2 Estratégia de diferenciação de produto.....	27
2.7.3 Estratégia de foco ou nicho de mercado.....	28
2.7.4 Estratégia de provedor de melhor custo.....	29
2.8 OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS.....	30

2.8.1	Estratégia de diversificação de atividades.....	30
2.8.2	Estratégia de integração.....	34
2.8.3	Estratégia de terceirização de atividades.....	37
2.8.4	Estratégia de internacionalização de atividades.....	39
3	<b>PANORAMA DO MERCADO TÊXTIL.....</b>	44
3.1	MERCADO MUNDIAL.....	44
3.2	MERCADO DA AMÉRICA DO NORTE.....	44
3.3	MERCADO BRASILEIRO.....	49
3.4	MATÉRIA-PRIMA EM NÍVEL MUNDIAL.....	51
3.5	DISTRIBUIÇÃO.....	52
4	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	55
4.1	COTEMINAS S.A.....	55
4.2	SPRINGS INDUSTRIES.....	56
4.3	SPRINGS GLOBAL.....	57
5	<b>ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELA EMPRESA COTEMINAS S.A.....</b>	59
5.1	INTEGRAÇÃO VERTICAL.....	59
5.1.1	Processo produtivo.....	60
5.1.1.1	Fios.....	60
5.1.1.2	Tecidos.....	61
5.1.1.3	Lençóis e fronhas.....	61
5.1.1.4	Colchas.....	61
5.1.1.5	Travesseiros.....	62
5.1.1.6	Edredons e protetores de colchão.....	62
5.1.1.7	Toalhas.....	63
5.1.1.8	Tapetes de banho.....	63
5.1.2	Matéria-prima.....	63
5.1.2.1	Algodão.....	63
5.1.2.2	Poliéster.....	64
5.1.2.3	Químicos, corantes, goma, embalagens e materiais secundários.....	65
5.1.3	Estratégia de terceirização de atividades.....	65
5.1.4	Logística e distribuição.....	65
5.2	<b>ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO.....</b>	68
5.2.1	Fechamento de unidades produtivas.....	70

5.3	ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES.....	72
5.4	ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO.....	74
5.4.1	Marcas.....	74
5.4.1.1	<i>Pure brazil cotton®</i> .....	78
5.4.2	Testes físicos e laboratoriais.....	79
5.4.3	Sazonalidade.....	79
5.4.3.1	Mudança de coleção.....	80
5.4.3.2	Sazonalidade nas vendas ao consumidor final.....	80
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
7	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	84

## RELAÇÃO DE FIGURAS

<b>Figura 01</b>	Consumo de produtos têxteis para o lar nos Estados Unidos.....	45
“ 02	Vendas dos 50 principais varejistas de artigos para o lar dos Estados Unidos por canal de distribuição.....	47
“ 03	Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar (%). .....	48
“ 04	Exportações de artigos têxteis brasileiros por país (2005) em milhões US\$.....	50
“ 05	Desempenho histórico dos preços do algodão.....	52
“ 06	Consumo de artigos têxteis para o lar no Brasil (milhões US\$).....	53
“ 07	Exportações brasileiras de produtos de cama e banho para o lar..	54
“ 08	Participação dos Estados Unidos nas exportações brasileiras de produtos de cama e banho para o lar.....	54
“ 09	Mapa dos centros de distribuição.....	66
“ 10	Participação das marcas no mercado norte-americano.....	75
“ 11	Participação das marcas no mercado sul-americano.....	76
“ 12	Participação nas vendas por país.....	77

## RELAÇÃO DE QUADROS/ARTIGOS

<b>Quadro 01</b>	Os 10 principais varejistas de artigos para o lar dos Estados Unidos (2005).....	48
“ 02	Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar (milhões US\$).....	49
“ 03	Participação no total de produtos têxteis de cama e banho comercializados no Brasil por canal de distribuição.....	53
“ 04	Composição da cadeia de produção por segmento.....	67
“ 05	Colocação dos produtos da Springs Global nos Estados Unidos.	73
“ 06	Marcas da Springs nos EUA/CANADÁ/BRASIL/ARGENTINA.....	77

## RESUMO

KOHN, Ricardo Augusto. **Estratégias Competitivas Utilizadas pela Empresa Coteminas S.A.** – Monografia (graduação em Ciências Econômicas) Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis 2007.

O setor têxtil, acompanhando o processo de globalização e competitividade mundial, fatores que vêm atingindo as diversas indústrias existentes, vem sofrendo grandes pressões que conduzem as empresas a operar de maneira mais racional e eficiente. Com o fim do acordo Multi-fibras, revogado em 31 de dezembro de 2004, o qual estabelecia restrições ao comércio de produtos têxteis pela imposição de um sistema de quotas anuais para produtos exportados para os países desenvolvidos, o comércio mundial de artigos têxteis foi liberado. Desde então, os países desenvolvidos vêm sofrendo maior competição proveniente de países com condições operacionais e estruturais mais eficientes, como: China, Índia, Paquistão e Brasil. Sendo assim, o objetivo deste trabalho reflete a estratégia corporativa adotada pela empresa Coteminas S.A., situada em Blumenau/SC., líder brasileira no segmento de produtos de cama, mesa e banho, sendo também especializada na produção de fios, tecido crus, tecidos acabado e semi-acabados para industrialização e uso doméstico. A Coteminas realizou em janeiro de 2006, o processo de fusão com a empresa americana Springs Industries, a qual possui plantas de produção e centros de distribuição nos Estados Unidos, Canadá e México, e escritórios de importação na Índia e na China. Após o processo de fusão, as duas empresas passaram a operar sob o nome Springs Global Participações S.A., tornando-se a maior empresa têxtil do mundo em cama e banho. Inerente a explanação desse processo de fusão, encontra-se a fundamentação teórica, abordando em seu contexto de estratégia, os temas, entre outros: definição, importância, competitividade, fatores determinantes, níveis e tipos de estratégia corporativa, seguida de um panorama do setor têxtil mundial e brasileiro.

**PALAVRAS – CHAVE:** Estratégia;

Setor Têxtil;

Vantagem Competitiva.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA PESQUISADO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA<sup>1</sup>

Com o cenário de abertura econômica, inicializado no governo Collor de Mello nos anos de 1990-1992, ocorreu uma maior inserção da indústria brasileira no mercado mundial. Essa mudança começou a ocorrer com a implementação do Plano Collor I (1990), que promoveu um profundo processo de abertura econômica, que pode ser constatado pela redução das tarifas de importação e eliminação de várias barreiras não tarifárias. O objetivo era impor ao empresariado a filosofia de buscar em estratégias endógenas a proteção ao seu negócio, ou seja, as indústrias deveriam criar vantagens competitivas de mercado. Isto deixava claro que o período de proteção governamental à indústria nacional, através de subsídios e condições favoráveis de câmbio, havia acabado.

Este movimento provocou a necessidade de um ajuste estrutural, visando tornar a indústria nacional mais competitiva no mercado interno e externo. Ademais, após a implantação do Plano Real, como resultado da taxa de câmbio sobrevalorizada e conseqüente perda da competitividade das empresas brasileiras, um grande número de bens e serviços estrangeiros ingressou no país. Como resultado, as empresas tiveram que passar por um processo de reestruturação industrial para poder se adaptar e competir no novo cenário econômico, caracterizado pelo acirramento da competição.

Para se adaptarem, as empresas nacionais tiveram que enfrentar processos de racionalização dos processos produtivos e administrativos, visando alcançar novos patamares de aumento da produtividade. O Plano Real, ao atingir seu objetivo de eliminar a inflação, acabou por favorecer a intensificação do processo de reestruturação industrial. Minimizada a incerteza do processo

---

<sup>1</sup> Texto pesquisado, extraído e adaptado de relatórios e arquivos da empresa e do site [www.springsglobal.com.br](http://www.springsglobal.com.br) (informações coletadas do IPO – Initial Public Offering)

inflacionário, as empresas passaram a adotar estratégias ofensivas de inovação em processos e produtos, o que acabou, de fato, por elevar sensivelmente os níveis de produtividade”.

Outro ponto importante a destacar em relação ao efeito exercido sobre o nível de competição empresarial e o estímulo necessário à busca de processos de melhoria contínua são os acordos comerciais que regulam e direcionam o comércio mundial.

Em relação ao setor têxtil, desde a década de 60, o comércio internacional de produtos têxteis tem sido regulamentado por um sistema de acordos entre os maiores importadores e exportadores desses produtos, o qual estabelecia quotas de importação e taxas de crescimento pré-estabelecidas. Com o aumento na participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional da indústria têxtil, os países desenvolvidos utilizaram-se de políticas comerciais para restringir a exportação de novos produtores, países em desenvolvimento, através do LTA (*Long Term Arrangement Regarding International Trade in Cotton Textiles*), em 1962, e posteriormente, em 1974, com o Acordo Multi-fibras.

As tentativas de liberalização do comércio de produtos têxteis, lideradas pelos países em desenvolvimento, durante as Rodadas Kennedy e do Uruguai, não obtiveram êxito devido à pressão dos países mais desenvolvidos que buscavam proteger suas indústrias domésticas da concorrência dos países exportadores. Os países em desenvolvimento sempre se posicionaram contra os princípios do acordo, uma vez que o sistema de quotas é radicalmente contrário aos dispositivos fundamentais do GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*) e do livre comércio.

O primeiro acordo Multi-fibras foi negociado em 1974 e durou até 1978. O segundo foi de 1978 a 1982; o terceiro de 1982 a 1986 e o quarto de 1986 até 1992, quando foi prorrogado até dezembro de 1993. Em 1994, quando o "Acordo Multi-fibras" foi encerrado, 39 países faziam parte do acordo, sendo 8 países desenvolvidos (importadores) e 31 países em desenvolvimento (exportadores).

A manutenção do acordo Multi-fibras cria uma exceção ao livre comércio pelos países desenvolvidos. Como consequência, um dos principais objetivos dos países em desenvolvimento durante a Rodada Uruguai foi a sua eliminação imediata. Contudo, prevaleceu a posição norte-americana de alto grau de

protecionismo para o setor têxtil estadunidense, através de um processo de incorporação do acordo ao GATT dentro de um período de dez anos.

Em 31 de dezembro de 2004, com o fim do acordo, o setor têxtil mundial sofreu profundas mudanças. Com o término do acordo, os grandes clientes importadores podiam procurar parceiros ou subdividir seus pedidos entre diversos países, de acordo com a adequação aos seus critérios de exigência.

Países como China, Índia, Paquistão e Brasil possuem eficientes estruturas de custos presentes no setor têxtil. Como consequência, empresas têxteis de países desenvolvidos passaram a sofrer maior competição em seus próprios mercados com empresas provenientes de países onde o custo de produção é relativamente menor. Este movimento de liberalização criou valiosas oportunidades para as empresas de países subdesenvolvidos ingressarem em mercados desenvolvidos, antes restritos e protegidos por um sistema de cotas anuais, seja através de aquisições, construção de unidades próprias, parcerias entre empresas ou pelo aumento das exportações para estes países.

Visando competir eficientemente no atual cenário globalizado, as empresas buscam criar aos seus produtos e serviços, vantagens que podem ser percebidas pelo mercado de forma superior à concorrência. Conseqüentemente, os agentes econômicos devem estipular certos níveis de posicionamento estratégico que, quando não são atingidos, implicam em processo de reanálise com a finalidade de modificar e adaptar-se internamente ao ambiente competitivo em constante mudança.

Portanto, a empresa é uma entidade em constante processo de adaptação, que tem como objetivo sustentar uma vantagem competitiva através da definição da amplitude do mercado a ser atingida e a respectiva estratégia a ser adotada.

O acirramento da competição global tem forçado as empresas a operarem de maneira mais eficiente, a fim de fazer frente à pressão por preços mais baixos e custos mais competitivos, fatores que fazem parte do atual cenário têxtil mundial. Sendo assim, este trabalho visa demonstrar *“Quais são as estratégias da empresa Coteminas para competir eficientemente no atual setor têxtil globalizado?”*

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as estratégias competitivas adotadas pela empresa COTEMINAS S.A. no período 2006 - 2007.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Fornecer um panorama do setor têxtil mundial e brasileiro

Identificar as estratégias competitivas adotadas pela empresa COTEMINAS S.A.

## 1.3 METODOLOGIA

### 1.3.1 Natureza do estudo

O estudo foi desenvolvido na empresa Coteminas S.A., com foco na Estratégia Corporativa.

### 1.3.2 Caracterização do estudo

O estudo é baseado nos objetivos e no conteúdo bibliográfico, obtido através de livros, artigos, levantamento de dados, pesquisa a arquivos e relatórios, além de entrevistas informais e observações *in-loco*, relacionando o referencial teórico com o comportamento da empresa no setor têxtil. Os dados obtidos irão constituir a análise das estratégias aplicadas na Coteminas S.A.

### 1.3.3 Técnica da coleta de dados

Para a coleta de dados serão utilizados:

*Dados Primários:* São os dados coletados através de entrevistas informações e observações *in-loco*;

*Dados Secundários:* Complementam os dados primários. Estes dados são provenientes de pesquisa, estudos e análises dos arquivos, relatórios e site da empresa.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

### RESUMO

#### 1 – INTRODUÇÃO

Contextualização do tema pesquisado, apresentação do problema, formulação dos objetivos gerais e específicos, e a metodologia aplicada para a realização do estudo.

#### 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Revisão do material relevante à estratégia, expondo a definição, classificação dos seus níveis, origem e importância. Posteriormente, realiza-se um estudo sobre competitividade, fatores determinantes, cadeia de valor e tipos de estratégias.

#### 3 – PANORAMA DO MERCADO TÊXTIL

Caracterização dos mercados têxteis relevantes ao estudo, de acordo com suas particularidades. Posteriormente, um estudo sobre matéria-prima, distribuição e exportações de artigos têxteis brasileiros.

#### 4 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Caracterização das empresas Coteminas S.A. e Springs Industries, assim como a Springs Global, corporação resultante da fusão entre as duas empresas.

## 5 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELA EMPRESA COTEMINAS S.A.

Apresentação do histórico e descrição das atividades desempenhadas pela empresa, bem como as estratégias utilizadas. Ao final, são apresentados os benefícios do processo de fusão.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclusão do estudo realizado.

## 7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Indicação das referencias bibliográficas utilizadas no estudo para dar suporte e consistência ao trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Por ser um tema abrangente, o termo Estratégia pode assumir várias definições e características, porém geralmente compreendendo como corpo principal a existência de um meio para lograr êxito na proposta de um objetivo, visando melhorar a situação existente.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente, onde a empresa busca definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados dessa interação. As decisões estratégicas caracterizam-se por não serem de fácil reversão e por envolverem uma alocação de recursos para um período de tempo relativamente longo.

Sob este contexto, J. Craig & R. Grant (1997, p. 3) citam como possíveis definições de estratégia as fontes a seguir:

ESTRATÉGIA. A arte da guerra, principalmente o planejamento dos movimentos de tropas e navios etc., para posições favoráveis; plano de ação em comércio ou política, etc. (Oxford Pocket Dictionary)

A determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas. (Alfred Chandler (1962) Strategy and Structure)

As políticas e decisões fundamentais, adotadas pela administração, que causam impactos importantes sobre o desempenho financeiro. Essas políticas e decisões geralmente envolvem o comprometimento de recursos significativos e não são facilmente reversíveis. (Robert D. Buzzell e Bradley T. Gale (1987) The PIMS Principles)

A estratégia empresarial é...numa palavra...a vantagem competitiva...O único objetivo do planejamento estratégico é capacitar a empresa a ganhar, da maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes. A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação ao dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz. (Kenichi Ohmae (1983) The Mind of the Strategist)

Estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades ou metas e as políticas e planos mais importantes para a realização dessas metas, declaradas de modo a definir em que negócio a empresa está ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser. (Kenneth Andrews (1971) The Concept of Corporate Strategy)

HERNDERSON (2000, p. 243) afirma que “A estratégia é uma procura deliberada por um plano de ação que desenvolverá a vantagem competitiva de um negócio e a formará”.

Este processo exige a definição de metas de longo prazo, análise do ambiente competitivo, avaliação objetiva dos recursos e implementação eficaz. Esta estrutura define a estratégia como sendo uma interface entre a empresa e o meio ambiente, levando em conta os recursos e capacidades aos quais a empresa tem acesso e a estrutura da organização, para que se adapte da melhor forma ao ambiente competitivo.

Segundo OLIVEIRA (2001, p. 21) “Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa”.

O resultado deste processo é a postura estratégica, a qual é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos entre as opções que a empresa consegue identificar como mais adequadas em determinado momento. A estratégia empresarial é, portanto, o ajustamento da empresa ao seu ambiente em constante mutação, através de orientações prévias para providências ou resultados posteriores, com definição em uma base contínua de ações e adaptações.

## 2.2 ORIGEM DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A aplicação da estratégia está relacionada à complexidade e incerteza que as organizações enfrentam. A aplicação da estratégia aos conflitos militares remonta ao tratado clássico, *A Arte da Guerra* (o tratado de estratégia militar mais antigo do mundo) de Sun Tzu, escrito há mais de 3 mil anos, porém, a aplicação explícita da estratégia às empresas é de época mais recente. Sun Tzu aborda temas como finalidade, oportunidade e maneiras de se conduzir uma guerra.

Oliveira (2001) *apud* Steiner (1969, p.237) cita que “A palavra *estratégia* significa literalmente “a arte do general”, derivando da palavra grega *strategos*, que significa estritamente general, sinalizando, na Grécia Antiga, tudo aquilo que o general fez.



Segundo MINTZBERG (2001, p. 22) estratégias diplomático-militares existem desde que as sociedades começaram a crescer e os conflitos tornaram-se mais complexos. Neste momento, generais codificavam e testavam conceitos estratégicos essenciais até o aparecimento de um coerente corpo de princípios, como os conceitos macedônicos de concentração planejada, investida rápida, cerco e ataque na retaguarda do inimigo. Utilizando um paralelo com o ato da guerra, uma empresa moderna nada mais faz que: investigar e se retrair, em primeiro lugar, para determinar pontos fortes da concorrência, força esta a ampliar seus comprometimentos, após o que concentra seus recursos, ataca uma brecha exposta, toma posse de um segmento de mercado, monta uma base de expansão nesse mercado, reagrupa e se expande dessa base para dominar um campo ainda maior. Tanto os planos estratégicos empresariais como militares devem promover a realização dos objetivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo. Tanto nos meios empresariais como nos militares, a conquista de mercados ou territórios assenta-se no conhecimento detalhado das suas características e na criação de vantagens relativas sobre os oponentes. As instituições mais modernas modificaram esses conceitos e os adaptaram a seus ambientes especiais.

### 2.3 IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA

A estratégia estabelece os parâmetros para a definição do negócio em que a empresa está e a maneira pela qual ela competirá, sendo o tema unificador que dá coerência e direção às ações e decisões dos agentes econômicos, num ambiente permeado por senso crítico, interdependência sistêmica, incerteza e risco.

Segundo FREIRE (1997, p. 17) a estratégia deve ter por objetivo proporcionar aos clientes maior valor que a concorrência, aproveitando todas as potencialidades dos recursos à sua disposição. Faz-se necessária uma gestão criteriosa dos recursos distintos da empresa para criar produtos que alcancem uma aceitação superior à da concorrência. Apenas uma orientação estratégica consistente com a evolução das necessidades dos clientes e a atuação dos concorrentes pode proporcionar sobrevivência à empresa.

A necessidade de uma estratégia surge porque os agentes devem levar em consideração milhares de variáveis externas que a afetam, gerando um ambiente de incerteza e de informações incompletas. Sua importância se dá na disciplina que impõe, gerando um ponto de referência e direcionando todos os recursos da organização na busca pelas oportunidades empresariais, colocando barreiras em torno das atividades empresariais que são legítimas, fornecendo estabilidade de direção e orientação coerente, enquanto permite a flexibilidade de adaptação às circunstâncias em mudança. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes e, caso exista hiato entre ambas, haverá necessidade de adequação estratégica.

Ainda segundo FREIRE (1997, p. 20) o resultado da estratégia deve conter:

- *Sobrevivência a longo prazo*: continuidade operacional;
- *Crescimento sustentado*: evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo;
- *Rentabilidade adequada*: obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição aos acionistas;
- *Capacidade de inovação*: adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos e produtos.

## 2.4 NÍVEIS DA ESTRATÉGIA

Na visão de CRAIG, J & GRANT R. (1997, p.11) os níveis de estratégia da empresa podem ser resumidos em: *Estratégia Corporativa* (refere-se às decisões relativas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e como deve distribuir os recursos entre os diferentes negócios em que está envolvida); *Estratégia Empresarial* (refere-se aos meios pelo qual a empresa busca vantagem competitiva em cada um de seus negócios importantes); *Estratégia Funcional* (nível em que as estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas).

Por sua vez, WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 127) afirmam que as estratégias também possuem três níveis, porém as designam como: *Empresariais*; *de Unidade de Negócio* e *Funcionais*.

A estratégia de nível empresarial é considerada como a estratégia que a alta administração formula para toda a empresa, decidindo em quais setores ou negócios se deve operar. Uma alternativa importante que as empresas possuem para minimizar incertezas é diversificar em setores relacionados (em vez de permanecer em um único setor) ou diversificar em setores muito diferentes.

A estratégia no nível da unidade de negócio se refere ao modo de competir no setor ou negócio escolhido. Como cada unidade de negócio em relação às outras atende um mercado diferente e concorre com empresas diferentes, ela deve operar com estratégias próprias. Em geral, as alternativas estratégicas no nível da unidade de negócio podem ser aplicadas às pequenas e grandes empresas, de acordo com suas particularidades.

A estratégia funcional busca realizar seu propósito, mesclando suas atividades com as de outros departamentos (produção, finanças, marketing, etc.), onde as funções são inter-relacionadas, criando e oferecendo valor para os clientes.

## 2.5 COMPETITIVIDADE E FATORES DETERMINANTES

KUPFER (2003, p. 3) define competitividade como sendo “A capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Nesta visão, está implícito a dinâmica do processo de concorrência, essencial para a avaliação da competitividade. Ou seja, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas, refletindo as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico. Em consequência, a competitividade está relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado, o qual corresponde aos fatores críticos de sucesso em cada mercado específico, como por exemplo: preço, habilidade de servir ao mercado, diferenciação e qualidade do produto.

Ainda segundo KUPFER (2003, p. 10) para análise da competitividade, pode-se considerar três grupos de fatores, a saber:

- *Empresariais* (internos à empresa): são aqueles sobre os quais a empresa tem poder de decisão e podem ser controlados ou modificados. Dizem respeito ao estoque de recursos acumulados pela empresa e às estratégias de ampliação desses recursos, incorporando quatro áreas de competência (gestão, inovação, produção e recursos humanos);
- *Estruturais* (referentes à indústria): viabilizam o ambiente competitivo no qual as empresas se enfrentam, incluindo características da oferta, demanda e influências de instituições extramercado. Limitam a capacidade de intervenção da empresa. São resumidos em: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e regulação da concorrência;
- *Sistêmicos*: são aqueles que constituem externalidades, sob os quais a empresa detém pouca ou nenhuma possibilidade de intervenção. São divididos em: macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

## 2.6 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é definida como o processo pelo qual devem alinhar-se as várias atividades criadoras de valor (atividades de apoio e primárias), para obter vantagens competitivas sustentáveis que repassem maior valor ao mercado, através de diferenciação ou custos mais baixos. Segundo KROLL, PARNELL e WRIGHT (2000, p. 212) uma empresa recebe insumos dos fornecedores de recursos, transforma-os em resultados (acrescentando assim valor aos insumos por meio de sua transformação) e canaliza os resultados aos compradores (outras empresas ou consumidores finais).

Nesse aspecto PORTER (1989, p.34) escreve que, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação.

Para criar e oferecer valor, todas as empresas apóiam-se no desempenho de determinadas funções (produção, finanças, marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, compras e sistemas de informação). Na formulação das estratégias funcionais – estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócio – a organização deve estar ciente de que essas funções são inter-relacionadas e mesclam-se ao longo das atividades realizadas nos departamentos funcionais.

Ainda segundo PORTER (1989, P.34) Atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: *atividades primárias* (envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda) e *atividades de apoio* (sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia e recursos humanos):

- *Atividades primárias*: logística interna, operações, logística externa, serviços, marketing e vendas;
- *Atividades de apoio*: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

As atividades na cadeia de valores de uma empresa estão ligadas entre si e a outras atividades de seus fornecedores, canais e compradores, criando elos entre as cadeias, os quais afetam a vantagem competitiva da empresa. O modo como as atividades do fornecedor ou do canal são executadas afeta o custo ou o desempenho das atividades de uma empresa. Os elos podem resultar em uma vantagem competitiva de duas formas: *otimização* e *coordenação* (o que reduz o custo ou aumenta a diferenciação ao longo da cadeia). A identificação dos elos é um processo de busca das formas pelas quais cada atividade de valor afeta ou é afetada por outras. Assim o valor criado por uma empresa é determinado pelo conjunto total de elos entre a cadeia de valores da empresa e a cadeia de valores de seu comprador.

Segundo PORTER (1989, p. 48) uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva, dividindo-se em:

- *Escopo do segmento*: as variedades de produtos produzidos e de compradores atendidos;
- *Escopo vertical*: até que ponto as atividades são executadas internamente ao invés de por empresas independentes;
- *Escopo geográfico*: a variedade de regiões, países ou grupos de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada;
- *Escopo da indústria*: a variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada.

## 2.7 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Os agentes econômicos ajustam a situação específica de suas empresas ao ambiente de mercado. Este processo faz com que existam inúmeras variações e nuances estratégicas, pois há uma grande variedade de táticas e manobras. Entretanto, existem similaridades quando se considera o mercado alvo da empresa e o tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando obter.

Segundo REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 72) a estratégia competitiva de custo concentra seus esforços na eficiência produtiva e na ampliação do volume de produção, acompanhadas da minimização de gastos extras e tendo o preço como principal atrativo. A estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, recursos humanos, qualidade, pesquisa e desenvolvimento, criando singularidades para o consumidor. A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará.

### 2.7.1 Estratégia de baixo custo

A estratégia competitiva de custo concentra seus esforços na busca da eficiência produtiva e tem no preço um dos principais atrativos. Frequentemente o custo de atividades industriais é analisado em seqüência, sem reconhecer os elos entre atividades que podem afetar o custo. Segundo PORTER (1989, p. 62) “Dez

condutores principais dos custos determinam o comportamento do custo das atividades de valor: economias de escala, aprendizagem, o padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais”.

Faz-se necessário desenvolver uma estratégia para reduzir a posição dos custos relativos através do controle dos condutores dos custos ou da reconfiguração da cadeia de valores e/ou valor “corrente abaixo” (como “canais”, por exemplo).

É válido ressaltar que as inter-relações com outras unidades empresariais do mesmo grupo afetam o custo ou melhoram o desempenho, através do compartilhamento de know-how entre atividades de valor similares, porém independentes. Compartilhar uma atividade de valor eleva a produtividade na atividade e reduz os custos unitários se o custo na atividade é sensível a economias de escala ou à aprendizagem, ou o ato de compartilhar pode melhorar o padrão de utilização da capacidade porque diferentes unidades empresariais fazem exigências à atividade de valor em períodos diferentes.

Segundo PORTER (1989, p. 73) as escolhas de políticas arbitrárias refletem a estratégia de uma empresa, e freqüentemente envolvem *tradeoffs* entre custo e diferenciação, como por exemplo:

- Características, desempenho e configuração do produto;
- Mix e variedade de produtos oferecidos;
- Compradores atendidos (por exemplo, pequenos *versus* grandes);
- Canais empregados (um pequeno número de revendedores mais eficientes *versus* um grande número de pequenos revendedores);
- Tecnologia de processo escolhida, independente da escala ou outros condutores do custo;
- Especificações das matérias-primas ou de outros insumos adquiridos, de acordo com sua qualidade;
- Salários pagos.

A localização de uma atividade também pode afetar o custo de diversas formas. Níveis salariais prevalecentes e impostos variam acentuadamente por país ou regiões dentro de um país. Além disso, fatores institucionais, incluindo regulamentação governamental, tarifas e tributos locais podem constituir um grande condutor do custo final.

Segundo THOMPSON (2000, p. 155) a estratégia de liderança de custos baixos significa empenhar-se para ser o detentor de baixo custo geral de um produto ou serviço atraente para uma grande faixa de compradores. A estratégia de provedor de baixo custo assume mercados onde os compradores são sensíveis aos preços, visando grande penetração no mercado e uma procura contínua de redução dos custos, sem sacrificar a qualidade aceitável e características essenciais. O objetivo é usar a vantagem de baixo custo para colocar preços mais baixos que os concorrentes e ganhar participação no mercado ou obter uma maior margem de lucro, vendendo ao preço do mercado. Para isso, é necessário fazer o trabalho melhor que a concorrência, executando as atividades de maneira eficiente e gerenciando os fatores que impulsionam os custos da atividade da cadeia de valor.

No caso das vantagens de custo, são freqüentes os casos em que também propiciem algum ganho em diferenciação, pois estão quase sempre ligadas ao processo de produção e aos insumos utilizados, e alterações destes afetam a qualidade. As vantagens de custo podem ser resumidas em: economias de escala, economias de escopo, capacidade de financiamento da firma, relacionamento com fornecedores e garantia de matérias-primas, relações com a mão-de-obra e capacitação.

Para THOMPSON (2000, p. 159) a posição de custos de uma empresa resulta do comportamento dos custos em cada atividade da cadeia de valor. Os impulsionadores de custos podem ser estruturais ou de execução:

Impulsionadores de custos estruturais:

- *Economias ou deseconomias de escala*: economias de fabricação podem ser alcançadas simplificando-se a linha de produtos e planejando maiores lotes de produção para um número menor de modelos. Em indústrias globalizadas, a modificação dos produtos por país, tende a aumentar os custos unitários devido ao tempo consumido na mudança de modelos, lotes menores de produção e incapacidade de obter escala econômica;
- *Efeitos da curva de aprendizagem e experiência*: oferece ganho a partir de: layout aperfeiçoado, ganhos na eficiência da mão-de-obra, depuração da tecnologia, modificações no projeto do produto e no processo de produção que melhoram a eficiência de fabricação, como o reprojetado das máquinas e equipamentos;



- *Ligações com outras atividades na cadeia produtiva*: quando o custo de uma atividade é afetado pela maneira com que outras atividades são executadas, existe a possibilidade de reduzir os custos de atividades ligadas por meio de uma melhor coordenação e otimização conjunta;
- *Compartilhamento de oportunidades com outras unidades de negócios dentro da empresa*: compartilhar os custos entre unidades da mesma empresa possibilita atingir economias de escala, diminuir o tempo consumido na curva de aprendizagem e atingir maior capacidade de utilização;
- *Benefícios da integração vertical x suprimento externo*: a integração vertical possibilita fugir do poder de barganha dos fornecedores ou compradores. Ela evita os custos de utilização do mercado (custos de aquisição e de transporte) resultando em uma operação mais econômica, pois o tempo de espera entre um processo e outro é reduzido. No entanto, a integração pode elevar o custo, criando inflexibilidade e impossibilitando delegar atividades a especialistas externos que, devido à sua experiência e volume, podem executar a função a um menor custo, além de eliminar incentivos para a eficiência porque a relação com a unidade fornecedora tornou-se exclusiva;
- *Variáveis de localização*: os locais diferem nos níveis de salários, custos de energia e transporte, existindo oportunidades na transferência de fábricas e escritórios.

Impulsionadores de custos de execução:

- *Considerações de tempo associadas às vantagens e desvantagens de ser o primeiro a mudar*: a primeira grande marca pode estabelecer e manter seu nome no mercado a um custo mais baixo. Porém, as empresas que mudam por último podem beneficiar-se da compra de equipamentos de segunda ou terceira geração ou evitar os altos custos de desenvolvimento de produção/marketing incorridos pelos pioneiros, além de ter o produto pioneiro como base para estudá-lo e melhorá-lo;

- *Porcentagem de utilização da capacidade*: quanto mais intensivo em capital, mais importante torna-se este impulsionador de custos. Os custos fixos criam uma penalidade rígida pela subutilização da capacidade existente, ou seja, uma maior utilização da capacidade pulveriza os custos indiretos por um maior volume de unidades e melhora a eficiência dos ativos fixos;
- *Escolhas estratégicas e decisões operacionais*: decisões quanto ao número de produtos fornecidos, serviços oferecidos aos clientes, características de desempenho e qualidade do produto, nível de salários, número de canais de distribuição, níveis de P&D e especificações estabelecidas para os materiais comprados.

THOMPSON (2000, p. 162) alerta para as oportunidades de barrar os impulsionadores de custos, através de ações como:

- Simplificação do projeto do produto e do processo produtivo;
- Remoção de tudo que for extra, oferecendo somente o básico (corte de atividades com múltiplas características e opções);
- Evitar o uso de matéria-prima ou componentes caros;
- Utilização de vendas direta para o usuário final (eliminando custos e margens dos atacadistas e varejistas);
- Transferência das instalações para mais perto dos fornecedores ou consumidores;
- Obtenção de um grau econômico de integração vertical;
- Padronização (visando um enfoque de produto/serviço limitado).

A empresa não deve tornar-se obcecada pela redução de custos a ponto de deixar de reagir contra as mudanças do mercado, tal como o interesse crescente dos compradores em maiores características ou serviços, novos desenvolvimentos em produtos relacionados que alteram a maneira com que os compradores usam o produto ou que diminuam a sensibilidade dos compradores em relação ao preço. Por isso, o objetivo deve ser baixo custo relativo (em relação aos concorrentes) e não absoluto. Além disso, faz-se necessário saber se os meios que a empresa utilizou para obter sua vantagem de custos são difíceis de serem imitados pelos rivais, caso contrário os mesmos não gerarão uma vantagem competitiva a longo prazo.

### 2.7.2 Estratégia de diferenciação de produto

A estratégia competitiva de diferenciação objetiva criar singularidades para o consumidor, o que permite a possibilidade de aplicação de um preço-prêmio ou uma maior quantidade demandada. Segundo PORTER (1989, p. 111) uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas e sazonais.

Segundo THOMPSON (2000, p. 155) na estratégia de diferenciação procura-se diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido de maneira a atrair uma grande faixa de compradores. A estratégia de diferenciação faz-se necessária sempre que as necessidades do mercado forem muito diversificadas para serem satisfeitas por um produto padronizado. Para isso, a empresa deve estudar as necessidades e o comportamento do mercado para compreender sua opinião sobre quais atributos de valor são importantes e quanto o mercado está disposto a pagar por eles. A estratégia de produtor de baixo custo pode derrotar a estratégia de diferenciação quando os compradores não acreditam que os atributos extras adicionam valor real ao produto. Por isso, esta estratégia deve evitar promover a diferenciação de algo que não reduza o custo do comprador nem aumente o seu bem-estar, além de evitar uma diferenciação excessivamente alta de modo que o preço fique muito alto em relação aos concorrentes ou o nível da qualidade do produto exceda as necessidades do comprador.

As vantagens de diferenciação do produto definem o escopo dos fins a que ele pode servir. Sendo assim, definem os nichos aos quais os produtos são dirigidos, de acordo com características como: desempenho, confiabilidade, durabilidade, design, imagem, marca e formas de comercialização.

A diferenciação, quando bem-sucedida, permite que a empresa pratique um preço *premium* aos seus produtos, aumente suas vendas unitárias (porque uma quantidade maior de compradores é atraída pelas características específicas do produto), ou ainda proporcione a lealdade do cliente em relação à marca. O preço extra que uma estratégia de diferenciação acarreta reflete o valor realmente oferecido ao comprador e o valor percebido pelo mesmo. A estratégia de

diferenciação não gera sustentabilidade quando a distinção que a empresa procura não for suficientemente valorizada pelos compradores ou quando a abordagem de diferenciação da empresa for facilmente igualada pelos concorrentes.

Segundo THOMPSON (2000, p. 168) as possibilidades de diferenciação existentes na cadeia de valor podem ser exemplificadas por:

- *Atividade de compras*: os insumos adquiridos pela empresa afetam o desempenho ou a qualidade do produto final da empresa;
- *Atividades de P&D*: melhora do processo de produção (redução de defeitos nas linhas de montagem e métodos mais eficiente de produção), o projeto do produto e suas características de desempenho, expandindo usos finais e aplicações, aumentando a variedade de produtos e diminuindo o tempo de desenvolvimento de novos produtos;
- *Logística de saída e atividades de distribuição*: rapidez nas entregas, preenchimento mais preciso de pedidos e menor quantidade em estoque.

O artifício para obter uma diferenciação de produto é controlar os custos para obtê-la abaixo do preço adicional que os atributos diferenciadores podem impor (aumentando a margem de lucro por unidade vendida) ou compensar uma margem de lucro menor com um volume de vendas bem maior para aumentar o lucro total. A diferenciação pode promover a lealdade do comprador e uma maior disposição de pagar um pouco mais. Uma estratégia de diferenciação bem-sucedida proporciona barreiras de entrada na forma de lealdade do cliente e distinção do produto que os novatos teriam dificuldade de vencer. Outra vantagem proporcionada pela estratégia de diferenciação é a diminuição do poder de barganha dos compradores, porque os produtos dos fornecedores alternativos são menos atraentes, além de reduzir a ameaça de produtos substitutos.

### 2.7.3 Estratégia de foco ou nicho de mercado

A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará em atender.

Sob a ótica de THOMPSON (2000, p. 155) pode-se encontrar duas alternativas de enfoque ou nicho de mercado:

1. *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseado em custos menores*: concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais na base do menor custo para servir aos membros do nicho.
2. *Estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação*: oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e suas necessidades.

A estratégia focada ou de nicho de mercado é definida pela sua singularidade geográfica ou por atributos especiais do produto que servem somente os membros do respectivo nicho, o qual deve ser definido como mercado-alvo. O objetivo é atender os compradores do nicho de mercado melhor que os rivais, através de custos mais baixos ou maior capacidade de oferecer aos membros do segmento algo diferente dos outros concorrentes.

Segundo THOMPSON (2000, p. 179) a estratégia de enfoque é atrativa quando: o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo (ou possui um bom potencial de crescimento); a empresa possui habilidade e recursos para atender o segmento com eficiência de forma superior a seus concorrentes e; a empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação. A capacidade inigualável da empresa em servir o nicho constitui uma barreira à entrada de novas empresas e à criação de produtos substitutos. A alavancagem da barganha dos clientes poderosos fica enfraquecida pela falta de coragem de mudar o seu negócio para uma empresa rival que tenha menor capacidade de atender suas necessidades.

#### 2.7.4 Estratégia de provedor de melhor custo

Conforme THOMPSON (2000, p. 176) a estratégia de fornecedor de melhor custo oferece aos clientes maior valor pelo dinheiro, combinando a ênfase de custo baixo com a ênfase de diferenciação do produto. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis.

A estratégia combina a ênfase em baixo custo com a qualidade minimamente aceitável, atendendo ou excedendo as expectativas do comprador. É uma estratégia híbrida, pois permite que a empresa combine os recursos de baixo custo e diferenciação para chegar ao valor superior para o mercado. É conhecida como estratégia de provedor de melhor custo porque o produtor tem o melhor custo em relação a produtores cujas marcas são posicionadas comparativamente. Ou seja, o provedor de melhor custo se equipara com os rivais em relação a fatores-chave como qualidade, desempenho e características, mas vence-os no custo.

## 2.8 OUTRAS OPÇÕES ESTRATÉGICAS

### 2.8.1 Estratégia de diversificação de atividades

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 135) abordam dois tipos de diversificação:

Diversificação horizontal relacionada e diversificação horizontal não-relacionada, como segue:

- Diversificação horizontal relacionada: uma empresa adquire outra de um setor externo a seu campo de operações atual, mas que está relacionada a suas competências essenciais, criando sinergia e valor através da coordenação estratégica das duas empresas. Esta estratégia possibilita à empresa compartilhar competências essenciais semelhantes ou complementares, gerando economias ou inovações de escopo horizontal.
- Diversificação horizontal não-relacionada (conglomerados): uma empresa adquire outra empresa de um setor não-relacionado, com objetivos de caráter predominantemente financeiro.

Segundo TACHIZAWA e REZENDE (2000, p.80) “Denomina-se diversificação de produto e mercado, ou simplesmente diversificação, quando uma empresa investe pesado e lança novos produtos destinados a novos mercados nos quais a base tecnológica ou a base comercial seja diferente (...)”. Passando assim a

atuar em outras áreas de especialização. Há duas possibilidades de ocorrência desta estratégia: concêntrica ou conglomerada.

Conforme TACHIZAWA e REZENDE (2000, p. 81) a diversificação concêntrica ocorre quando a nova área de negócios da empresa utilizar a mesma base produtiva ou comercial que as anteriores, ou seja, novos produtos destinados a novos mercados, cuja produção ou comercialização guarda um relacionamento com a atividade anterior. A diversificação conglomerada ocorre quando a nova área de negócios não apresentar nenhuma sinergia com as áreas anteriores, nos aspectos anteriormente citados.

A diversificação concêntrica é também conhecida por diversificação lateral ou relacionada, que representa a produção ou comercialização de produtos que têm por base o mesmo processo produtivo e comercial e convergem para o mesmo público-alvo. O lançamento de novos produtos ocorre dentro da área de especialização da empresa e sob suas áreas de competência existentes. As possíveis direções desta estratégia são: *complementação/ampliação da linha de produtos* (novo produto que irá completar a linha atual); *introdução de nova linha de produtos* (novos produtos que irão constituir nova linha) e; *introdução de nova classe de produtos* (produtos que, embora voltados à mesma indústria, não serão considerados uma nova linha). O ideal, entre estas estratégias, é a empresa estar apta a buscar benefícios advindos da *sinergia comercial*, com a utilização da imagem comercial, da mesma força de vendas, dos mesmos canais de distribuição, da mesma logística, dos mesmos esforços de vendas e da possibilidade de vendas casadas. Conjuntamente, há a busca por *sinergia operacional e de investimentos*, com economias de escala na compra de insumos, utilização das mesmas máquinas e equipamentos e transferência de tecnologia. Por último, há a possibilidade de *sinergia administrativa*, dada a similaridade do processo produtivo e do mercado, deixando o corpo gerencial e diretivo bem mais preparado para tomar decisões estratégicas e operacionais.

Segundo BARROS (2001, p.246) a concentração em uma única linha de negócio (ou seja, sem diversificação) possui a vantagem de ter todos os recursos da organização direcionados para o mesmo negócio, adaptando-se mais facilmente às mudanças na respectiva indústria e nas necessidades da demanda. Além disso, a probabilidade de que as competências e habilidades essenciais surjam e tornem-se vantagens competitivas é bem maior, pois há uma maior probabilidade de

surgimento de idéias sobre como melhorar a tecnologia de produção, satisfazer melhor as necessidades dos clientes com novas características do produto e como melhorar a eficiência ou diferenciação em algum ponto da cadeia de valor. O grande risco é a possibilidade de estagnação ou perda de atratividade competitiva da indústria em questão. Mudanças nas necessidades dos clientes, inovação tecnológica ou um produto substituto podem prejudicar o desempenho da empresa.

BARROS (2001, p. 249) afirma que:

A não ser que haja segmentos importantes dentro da indústria, que mereçam ações de investimento, uma empresa forte em uma indústria em crescimento lento deve agir criteriosamente, cortando novos investimentos no negócio atual e reservar o capital para novos negócios. O momento da diversificação é, portanto, parcialmente uma função da posição competitiva da empresa e parcialmente uma função das oportunidades remanescentes da indústria de sua base.

BARROS (2001, p. 251) explica ainda que, uma vez decidido diversificar, existem seis caminhos possíveis a serem seguidos. Os três primeiros envolvem as maneiras de diversificar, enquanto os três últimos envolvem estratégias para reforçar a posição e o desempenho de empresas que já foram diversificadas:

- *Estratégias de entrada em novas indústrias* (aquisição, início das operações e contratos de risco);
- *Estratégias de diversificação relacionada;*
- *Estratégias de diversificação não-relacionada;*
- *Estratégias de abandono e liquidação;*
- *Estratégias de reviravolta, de corte de despesas e reestruturação corporativa;*
- *Estratégias de diversificação multinacional*

A entrada em novos negócios possui três formas: *aquisição* (promovendo uma entrada rápida e vencendo barreiras de experiência tecnológica, custo de propaganda, relacionamento com fornecedores, custos unitários e estruturação da cadeia de distribuição); *início interno* (exigindo vencer barreiras de entrada, investimento em nova capacidade de produção, novas fontes de fornecimento, base de clientes e canais de distribuição) e; *contratos de risco* (formando joint-ventures, o que divide riscos e custos, ao mesmo tempo em que compartilha competências essenciais). Uma joint-venture, às vezes, é a única maneira de romper barreiras de



entrada como quotas de importação, tarifas ou barreiras culturais. O parceiro estrangeiro também oferece conhecimento do local, mão-de-obra qualificada e o acesso aos canais de distribuição já estabelecidos.

A estratégia de diversificação relacionada acontece em negócios cuja cadeia de valor possua afinidade estratégica, possibilitando à empresa transferir habilidades de um negócio para outro ou combinar atividades relacionadas de negócios separados em uma única operação e reduzir custos, obtendo um desempenho consolidado maior que a soma dos desempenhos que o negócio poderia proporcionar através de estratégias independentes. Os exemplos mais comuns são: compartilhamento de tecnologia, habilidades e necessidades comuns de mão-de-obra, fornecedores de matéria-prima comuns, potencial de fabricação conjunta de peças e componentes, métodos similares de operação, capacidade de utilização dos mesmos atacadistas e varejistas para chegar aos consumidores finais, potencial para usar uma marca em comum.

Conforme FREIRE (1999, p. 361) convém distinguir diversificação com *relação comercial* e diversificação com *relação tecnológica*, dependendo, respectivamente, da natureza do uso dos produtos ou serviços comercializados e da tecnologia adotada:

- *Produto melhorado*: a empresa limita-se a introduzir novos produtos para os mesmos usos com tecnologias que já domina;
- *Produto substituto*: a empresa introduz novos produtos com tecnologias inovadoras que substituem os anteriores na satisfação de necessidades idênticas;
- *Diversificação com sinergias comerciais*: os produtos ou serviços dos novos negócios da empresa relacionam-se com os atuais do ponto de vista comercial (redes de distribuição, marca), mas não apresentam similaridades tecnológicas;
- *Diversificação com sinergias tecnológicas*: novos negócios que possuem produtos ou serviços que se relacionam do ponto de vista tecnológico, mas não comercial;
- *Diversificação com sinergias comerciais e tecnológicas*.

Segundo BARROS (2001, p. 261) a estratégia de diversificação não-relacionada considera a diversificação em qualquer indústria com potencial de

ganhos financeiros, em detrimento do potencial de vantagem competitiva proporcionado pela afinidade estratégica (conglomerados). Ao mesmo tempo em que o risco de retorno do investimento fica mais distribuído e a lucratividade sob controle quando da passagem pelos ciclos econômicos, exige-se uma excepcional habilidade da gerência corporativa na criação e gerenciamento de um portfólio com interesses praticamente diferentes.

BARROS (2001, p. 271) também afirma que: “A tendência de desmembramento de conglomerados tem sido alimentada por uma preferência cada vez maior no sentido da diversificação para criar posições competitivas fortes em uma quantidade pequena de indústrias bem selecionadas”.

Por último, a diversificação multinacional objetiva a diversidade de negócios e a diversidade de mercados nacionais. A empresa deve estar atenta às oportunidades benéficas provenientes da coordenação das ações estratégicas nas respectivas indústrias e países envolvidos. A matriz deve levar os recursos e capacidades a cada negócio e mercado nacional, viabilizando a criação de vantagem competitiva ao grupo, através de esforços centralizados de P&D (antecipando novas tecnologias de produto e fabricação), vantagens de distribuição e utilização do nome de marca existente.

### 2.8.2 Estratégia de integração

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 141) abordam três possibilidades de integração:

- Integração Horizontal: a empresa se expande adquirindo outras na mesma linha de negócios.
- Integração vertical de empresas relacionadas: aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical. Significa fundir em um todo funcional vários estágios de atividades regressivamente (na direção das fontes de suprimento) ou progressivamente (na direção dos consumidores finais), podendo ser plena (atividades que vão desde a matéria-prima ao produto final) ou parcial (apenas algumas atividades da cadeia). Esta estratégia pode gerar economias de cadeia vertical (eliminação de

passos de produção, redução de custos indiretos e melhor coordenação das atividades de distribuição), economias de cadeia vertical/escopo horizontal (quando unidades de negócio horizontalmente relacionadas de uma empresa compram de uma das unidades de negócio da empresa que atua como fornecedora, gerando economias de escala do “fornecedor” e ao mesmo tempo reduzindo os preços de compra para essas unidades de negócio horizontais) e, por último, inovações na cadeia vertical (melhorias ou inovações que podem ser transferidas entre unidades de negócio da empresa ao longo do canal de distribuição).

- Integração vertical de empresas não-relacionadas: realizada com possibilidades limitadas de transferência de competências essenciais.

Na visão de REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 88) a integração vertical consiste em agregar fases ao processo produtivo, aumentando o número de produtos ou processos intermediários para uso próprio que anteriormente eram manufaturados ou comercializados por terceiros, variando desde a produção da matéria-prima à distribuição ao consumidor final. O processo pode se dar através de integração vertical para frente (em direção ao consumidor final) ou integração vertical para trás (no sentido do mercado fornecedor de insumos e serviços).

Ainda segundo REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 90) os principais fatores propulsores da integração são: segurança quanto ao suprimento e escoamento, redução de custos, apropriação de lucro, aumento de barreiras à entrada de novos concorrentes, proximidade do cliente e sinergia (utilização conjunta de ativos fixos, pessoal, recursos tecnológicos e gerenciais). Tratando-se de integração vertical para frente, há a oportunidade de minimizar custos de distribuição e alavancar a marca, implicando em uma eficiente logística de distribuição e amplo conhecimento do mercado.

Uma alternativa também é a integração vertical parcial, que consiste na realização interna de uma parte da atividade ou produto e na contratação no exterior do resto da mesma atividade ou produto. A empresa precisa identificar as atividades operacionais que mais contribuem para a diferenciação da sua oferta e que devem por isso ser executadas internamente. No caso das operações não serem estratégicas, uma alternativa seria a quase-integração vertical, que consiste na

celebração de contratos de fornecimento de longo prazo entre duas empresas independentes que operam em fases distintas na mesma cadeia operacional, proporcionando uma relação de complementaridade, com níveis de investimento reduzidos, porém não garantindo o nível de estabilidade operacional típico de uma integração vertical total. A alternativa de integração vertical parcial exige menores investimentos financeiros e apresenta um menor risco operacional, mas aumenta a complexidade da gestão, uma vez que é necessário gerir múltiplas fontes de abastecimento e distribuição de produtos. A quase-integração vertical também requer menores investimentos, mas não possibilita o acréscimo da diferenciação nem o aumento das barreiras à entrada de novos concorrentes, uma vez que os parceiros independentes podem também servir à concorrência.

Conforme FREIRE (1999, p. 279) os benefícios potenciais da integração vertical total incluem:

- *Economias na produção e distribuição* (menores custos de transporte interno);
- *Economias de informação e coordenação*;
- *Economias de estabilidade de relacionamento*;
- *Expansão da base tecnológica* (para melhor conhecimento e gerenciamento da matéria-prima e possíveis produtos acabados);
- *Garantia de estabilidade da procura* (matéria-prima) *e oferta* (cadeias de varejo, protegendo a empresa contra possíveis declínios na demanda);
- *Aumento da capacidade de diferenciação do produto ou serviço*;
- *Aumento de barreiras à entrada, através do oferecimento de uma gama de produtos e serviços mais completa ao mercado, a preços mais competitivos*;
- *Entrada em negócios de elevada atratividade* (principalmente através da integração à jusante).

FREIRE (1999, p. 281) afirma também que a integração vertical total também apresenta riscos:

- *Perpetuação de ineficiências* (quando comparado ao processo de produção de potenciais fornecedores externos);

- *Aumento do risco operacional* (aumento dos custos);
- *Perda de acesso a tecnologias externas;*
- *Redução da ligação e acompanhamento das tendências do mercado;*
- *Menor flexibilidade operacional* (sendo necessário à empresa atingir elevados níveis de produtividade e rentabilidade em todas as atividades internalizadas, não podendo por isso optar facilmente pelo recurso a fornecedores externos sem perda de eficiência das operações internas).

### 2.8.3 Estratégia de terceirização de atividades

Conforme REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 102), a terceirização de atividades é uma possibilidade adotada por diversas empresas como uma forma eficiente de estratégia, agregando-a ao *mix* de opções que o administrador tem à sua disposição e pelo objetivo das empresas de se concentrarem no seu *core business* (o que promove ganhos de especialização e flexibilização da produção).

O fato de a terceirização apresentar-se hoje como uma possibilidade adequada para diversas situações encontradas pelas empresas, não pode ser encarada como resposta absoluta, visto que, a dificuldade encontrada para a obtenção de resultados satisfatórios à efetiva prática empresarial moderna é enorme.

O que é terceirização para algumas empresas, pode significar verticalização para os fornecedores dessas mesmas empresas. Enquanto que algumas vezes confunde-se terceirização com desverticalização, sabe-se que nem todo processo de terceirização tem esse significado. Terceirização como sinônimo de desverticalização só ocorre na cadeia produtiva e eventualmente em atividades complementares de comercialização como publicidade, transporte, financeira, etc.; e atividades complementares de produção como insumos e partes do processo produtivo.

Segundo REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 103) Existem dois fatores que levam as empresas à terceirização, os conjunturais e os estruturais.

Ainda segundo REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 104) Os Fatores Conjunturais alavancadores da terceirização são itens pontuais, que têm limitações

quanto à sua abrangência e profundidade, dentre eles sobressaem-se os seguintes fatores: crescente burocratização das organizações, política de diminuição de custos, necessidade de diminuição dos níveis hierárquicos, movimento da burocracia operacional (racionalização e cortes nas áreas administrativas) e a necessidade de fazer caixa para manter as atividades principais.

Nessa mesma linha de raciocínio REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 105) escrevem que os Fatores Estruturais alavancadores da terceirização são aqueles vinculados à rentabilidade do investimento e ligados aos novos padrões produtivos e competitivos oriundos da revolução da informação e da globalização, são eles: pagamento do bem ou serviço na sua efetiva utilização, cálculo econômico (ocupação apenas dos segmentos mais rentáveis da cadeia produtiva), ganhos de especialização (representados pela divisão de tarefas e pela curva de experiência e aprendizado), exploração de competências centrais (agregação de valor via marca ou disponibilização ao mercado), flexibilização da produção, transferência de riscos à terceiros, globalização, redução da complexidade administrativa (pessoas e níveis hierárquicos), maior contato com o ambiente externo, integração passando de intra-empresa para interempresas ou interblocos econômicos, dificuldade de controle, intensificação do uso de ativos, rápido desenvolvimento tecnológico e o encurtamento do ciclo de vida.

Nesse aspecto REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 109), observam que a terceirização não é um modismo, mas algo que veio para ficar e se constituir numa das principais estratégias requeridas pelo atual processo produtivo e competitivo. Entretanto é uma decisão estratégica que deve ser cuidadosamente analisada em função do setor econômico, observando-se as vantagens e dificuldades no curto, médio e longo prazo.

Dentre as dificuldades pode-se apontar as seguintes: estabelecimento de parcerias, oposição dos sindicatos, criação de novos concorrentes, resistência interna, dependência de fornecedor, dificuldade de gerenciar os contratados, características do processo produtivo (nem todos os setores são totalmente terceirizados).

Como resultado, REZENDE e TACHIZAWA (2000, p. 112) afirmam que o movimento de terceirização, quando feito dentro de critérios consistentes, traz os seguintes benefícios: melhoria da competitividade, aumento do lucro, ampliação significativa da flexibilidade técnica e econômica, diminuição sensível da burocracia

e possibilidade concreta de estabelecimento de parcerias, fator cada vez mais importante no contexto de uma administração eficiente. Tomando-se apenas os cuidados de minimizar problemas como dependência excessiva de fornecedores; diminuição do horizonte de diversificação e eventuais perdas estratégicas que se manifestam apenas no médio prazo.

#### 2.8.4 Estratégia de internacionalização de atividades

WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 145) abordam como oportunidades de crescimento, dentre outras, a fusão (combinação de duas ou mais empresas visando à partilha ou transferência de recursos) e a aliança estratégica (parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio, partilham custos, riscos e benefícios na exploração de novas oportunidades).

Segundo KLUYNER e PEARCE II (2006, p. 140) pode-se também distinguir entre os níveis de internacionalização: *multinacionais ou multidomésticas* (quando as necessidades dos mercados e as condições do setor variam de país para país e quando é necessário um alto grau de localização, para se adaptar às diferenças de preferências locais e de estruturas de distribuição); *internacionais* (quando há a importância de gerenciar internacionalmente o ciclo de vida do produto, ou seja, quando as inovações criadas no mercado interno são disseminadas para mercados externos por meio de organizações afiliadas, transferindo, desse modo, tecnologia para o exterior e descentralizando as operações) e; *globais e transnacionais* (quando há possibilidade de estabelecer algum grau de padronização em alguma parte da estratégia corporativa). Algumas partes da cadeia de valor são padronizadas e outras são adaptadas às demandas locais, de acordo com o grau de especificidade que uma região ou mercado exige, ou seja, busca-se alcançar eficiências globais preservando a capacidade de resposta local, o que exige grande capacidade de coordenação da cadeia de valor.

Ainda segundo KLUYNER e PEARCE II (2006, p. 141) a formulação de uma estratégia global requer, ainda, a análise de outras dimensões para avaliar quais elementos estratégicos podem ser globalizados e em qual grau. São elas:

- *Participação de mercado*: analisando os mercados sob a ótica da perspectiva de volume de vendas, fontes de iniciativa e liderança tecnológica e de rivalidade. Assim, uma empresa pode ter uma região como principal campo de batalha, mas grande parte de sua tecnologia é obtida em outra localidade, e seu volume de vendas, pertencentes a outro mercado;
- *Concentração de atividades*: analisando se a terceirização é viável, se é possível eliminar operações duplicadas em diferentes partes do mundo e reduzir o número de locais de manufatura e se é possível realocar atividades de valor agregado para locais mais eficazes em custo, o que exige a capacidade de gerenciar e coordenar atividades em diferentes localidades;
- *Coordenação do processo decisório*: integrar, coordenar e controlar atividades em escala global pode assumir formas de alavancagem de diferenciais regionais nos custos, compartilhamento de recursos-chave, busca por posições de marca e sistema de distribuição global. É possível que as corporações precisem reorganizar suas operações e adotar estruturas corporativas globais, caracterizadas por sistemas de distribuição em mercados chave ao redor do mundo, ganhando assim volumes de produção e vendas em escala global.
- *Padronização/posicionamento*: visando reduzir custos, aumentar a qualidade e reconhecimento de marca, até onde o nível de customização mínimo exigido permitir.

KLUYNER e PEARCE II (2006, p. 142) afirmam também que :

“Há quatro estratégias globais genéricas: (1) uma estratégia de *mix* (marketing) *global*, sob a qual tanto a oferta quanto a mensagem são iguais; (2) uma estratégia de *oferta global*, caracterizada por uma oferta idêntica, mas por posicionamento diferente ao redor do mundo; (3) uma estratégia de *mensagem global*, sob a qual a oferta pode ser diferente em várias partes do mundo, mas a mensagem é a mesma e (4) uma estratégia de *mudança global*, sob a qual tanto a oferta quanto a mensagem são adaptadas às circunstâncias do mercado local”.

Continuando sob a ótica de KLUYNER e PEARCE II (2006, p. 146), as estratégias de entrada podem ser resumidas em:



- *Exportação*: embora o risco seja baixo, envolve custos substanciais e um controle limitado sobre marketing e distribuição de produtos, além de inferir em altos encargos de transporte, tarifas e pagamento aos distribuidores por uma série de serviços. Outro ponto negativo é que a exportação não proporciona à empresa uma experiência imediata em estabelecer uma posição competitiva no exterior, além de dificultar a customização de produtos e serviços de acordo com as preferências locais;
- *Licenciamento*: reduz custos e também envolve riscos limitados, porém mantém as mesmas desvantagens associadas às operações à distância, pois o controle é baixo e os retornos, moderados;
- *Aliança estratégica e joint-venture*: associação entre duas ou mais empresas que empenham recursos comuns para desenvolverem uma nova atividade ou projeto específico. Permite às empresas compartilhar riscos e recursos requeridos para a entrada em mercados internacionais. Embora os retornos também sejam compartilhados, este tipo de estratégia confere à empresa um grau de flexibilidade não alcançado por meio de um investimento direto individual;
- *Aquisição*: compra de controle acionário de uma empresa por outra. É realizada por meio da aquisição de um participante líder de mercado (em mercados onde há grande maturidade e solidez empresarial) ou um participante de mercado que seja fraco (quando a empresa tenha capacidade de transformar rapidamente essa situação). A aquisição é mais rápida, mas se não existirem candidatos adequados ao respectivo processo, implementar uma nova subsidiária totalmente própria pode ser a opção mais viável.

Segundo FREIRE (1999, p. 314) o processo de internacionalização de uma empresa compreende uma extensão das suas estratégias de produtos-mercado e de integração vertical para outros países, resultando numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. As possibilidades são agrupadas nas categorias:

- *Transações*: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas a entidades ou mercados estrangeiros, através de exportação ou licenciamento.
- *Investimento direto*: realização pela própria empresa da totalidade ou parte das atividades da sua cadeia operacional nos mercados externos, através de joint-ventures (capital misto) ou subsidiárias

(capital próprio) de caráter integrado (realização de funções da cadeia operacional no exterior) ou de caráter de distribuição e marketing (realização de funções comerciais no exterior).

FREIRE (1999, p. 317) também escreve que a empresa deve restringir seu leque de opções em função da análise dos seguintes fatores: *enquadramento legal e riscos* (tarifas alfandegárias, variações cambiais, instabilidade política, diferenças culturais e especificações especiais para a comercialização); *acesso ao mercado* (ultrapassagem de barreiras à entrada, dificuldade de penetração nos canais de distribuição ou necessidade de alcançar um maior reconhecimento de marca); *custo* (de penetração nos mercados e a competitividade dos produtos no estrangeiro); *recursos* (quantidade e capacidade de recursos humanos e financeiros disponíveis no mercado externo e o nível de recursos organizacionais internos). Uma empresa optará pela internacionalização para usufruir as fontes de realização de economias de localização, efetuando uma atividade num país em condições mais favoráveis e com custos operacionais mais baixos.

A medida que a empresa se globaliza, são necessários investimentos diretos no exterior na forma de joint-ventures ou subsidiárias, com objetivos de distribuição e serviço (num primeiro momento), objetivos de marketing (num segundo momento) e a transferências de atividades de produção para mercados externos selecionados (num terceiro momento). As questões pertinentes que devem compor a estratégia da empresa passam a ser: tarifas alfandegárias, acessos a recursos humanos e canais de distribuição, criação de parcerias e interligação dos fluxos cruzados dos produtos.

Após decidir pela internacionalização, a empresa deve decidir se é preferível padronizar as operações à escala internacional ou adaptar a sua atuação às características locais, tendo implicações estratégicas na matriz de produtos-mercados e na estrutura de integração vertical sustentada pela empresa nos mercados internacionais.

Na perspectiva de FREIRE (1999, p. 330), as vantagens econômicas da integração global devem ser enquadradas com a necessidade de adequar a oferta às preferências específicas dos consumidores de diferentes regiões e países. A flexibilidade comercial conduz ao aumento das receitas, mas pode afetar negativamente a performance dos custos e aumentar a complexidade de gestão.

Assim, a empresa deve balancear os interesses econômicos da integração global com as vantagens comerciais da adequação local.

FREIRE (1999, p. 330) enfatiza que a empresa deve escolher entre quatro alternativas de atuação:

- *Empresa local*: os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas. A empresa exporta pontualmente para um número restrito de mercados;
- *Empresa multinacional*: a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos, gerindo com uma elevada autonomia as operações de cada país. A empresa possui uma presença significativa no exterior;
- *Empresa global*: uma gama pouco variada de produtos é fabricada num número restrito de plataformas de produção, com vista a alcançar a liderança de custos à escala mundial;
- *Empresa transnacional*: a empresa procura conciliar os benefícios da redução de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local, explorando as suas competências centrais à escala mundial e prestando atenção às especificações de cada mercado. A produção costuma ser localizada em países de mão-de-obra barata de onde é exportada ao mundo, através de custos mais competitivos e uma grande variedade de produtos adequados às necessidades distintas de cada segmento.

Finalizando, FREIRE (1999, p. 345) diz que, as empresas devem perceber o papel distinto de cada zona geográfica no processo de internacionalização. Enquanto a presença nos mercados estratégicos de “primeiro mundo” é vital para o reforço da posição competitiva (através do contato com as necessidades emergentes dos clientes, produtos inovadores, acesso a novas tecnologias de produção e técnicas de gestão), a atuação nos mercados externos menos desenvolvidos pode ser gerenciada de uma forma independente ou de acordo com os efeitos de complementaridade (por exemplo, vantagens no custo da mão-de-obra local).

### **3 PANORAMA DO MERCADO TÊXTIL<sup>2</sup>**

#### **3.1 MERCADO MUNDIAL**

Os produtos têxteis para o lar nos setores de cama e banho atendem a uma ampla gama de necessidades dos consumidores, incluindo: segurança, limpeza, higiene pessoal, conforto e decoração doméstica em muitos estilos, cores, padrões e preços. Com base em estudo realizado pela Data Monitor e McKinsey, o mercado mundial de produtos têxteis para o lar nos setores de cama e banho foi de US\$ 52 bilhões no varejo em 2005.

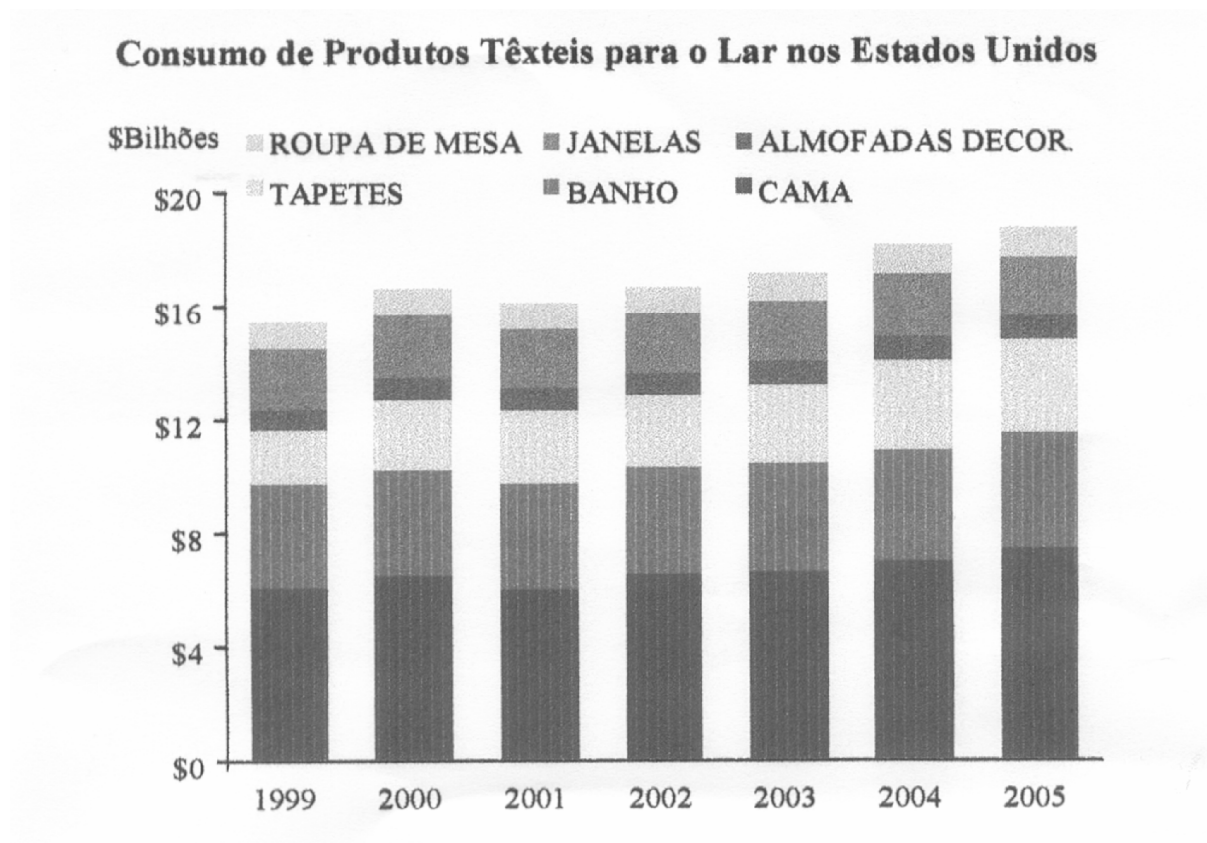
#### **3.2 MERCADO DA AMÉRICA DO NORTE**

O mercado norte-americano de produtos têxteis totalizou aproximadamente US\$ 16,0 bilhões no atacado em 2005, sendo que os Estados Unidos representaram US\$ 14,7 bilhões e o Canadá US\$ 1,3 bilhão.

Os produtos têxteis para o lar vêm se tornando progressivamente foco central de decoração de interiores, desejos e gostos pessoais. Fatores demográficos são favoráveis, sustentando crescimento estável e razoavelmente consistente em termos de volume. De 1999 a 2005, o consumo de produtos têxteis de cama nos Estados Unidos cresceu a uma taxa de 19,1% no período, ao passo que os artigos de banho cresceram a uma taxa de 16,8% no mesmo período. Um fator que sustenta essa tendência na América do Norte é o aumento da faixa etária da população de 35 a 69 anos, um grupo com renda mais alta e compradores de itens de grife. Há, também, uma tendência na América do Norte no sentido de residências maiores com múltiplos quartos e banheiros.

---

<sup>2</sup> Texto pesquisado, extraído e adaptado de relatórios e arquivos da empresa e do site [www.springsglobal.com.br](http://www.springsglobal.com.br) (informações coletadas do IPO – Initial Public Offering)



Fonte: Ed. Hayes, *Relatório de Produtos Têxteis para o Lar*, extraídos de dados censitários

**Figura 01 – Consumo de produtos têxteis para o lar nos Estados Unidos**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>3</sup>

A estrutura da indústria têxtil na América do Norte vem evoluindo rapidamente em resposta à globalização, aos avanços tecnológicos e à conjuntura econômica de modo geral. A transição para um regime de comercialização de produtos têxteis no âmbito internacional, livre de quotas em 2005 com o término do Acordo Multi-Fibras, conforme determinado pelo Acordo da Organização Mundial de Comércio sobre Têxteis e Vestuário, tornou o setor têxtil verdadeiramente global.

O comércio internacional de produtos da cadeia têxtil foi intensamente regulado por uma série de acordos internacionais. A partir de 1974, vigorou o Acordo Multi-fibras que objetivava, principalmente, a contenção de exportações, através do estabelecimento de cotas e tarifas. Neste acordo, predominavam as negociações bilaterais e os países em desenvolvimento foram os mais prejudicados, pois, além das restrições quantitativas, era permitido que os países desenvolvidos adotassem certas medidas de caráter extraordinário para defenderem os produtos nacionais. Entretanto, na Rodada Uruguai, o comércio dos elos têxtil e de vestuário começou a

<sup>3</sup> Figura 01 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

ser adaptado às regras do GATT, com o intuito de liberalizar o comércio deste setor em dez anos, entre 1995 e 2005. Neste período, as regras do antigo Acordo Multi-fibras foram gradualmente desmanteladas eliminando, desta forma, as restrições quantitativas impostas aos produtos. Com isto, os produtos gradativamente deixaram de ser governados pelo antigo acordo e passaram a se submeter às regras da OMC.

O novo acordo também reduziu, progressivamente, as restrições ao comércio de produtos têxteis e vestuário que não estavam sob o acordo Multi-fibras. No início do acordo, os países signatários foram obrigados a liberar de quotas produtos que representavam, pelo menos, 16% das suas importações de 1995 (em volume). Outros produtos, representando, pelo menos, 18% das suas importações de 1995, foram liberados em 1998. No início de 2002, um terceiro conjunto de produtos, correspondendo a pelo menos 17% das importações de produtos têxteis e do vestuário, também foi liberado. Em 31 de dezembro de 2004, o último conjunto de produtos, representando os restantes 49% de importações, foi liberado do sistema de quotas. O ATV deixou, para o período final, a maior parte das liberações. Assim, as principais remoções de restrições ocorreram no início de 2005.

A concorrência global no setor exigiu que as empresas norte-americanas tradicionais reestruturassem suas operações e modelos de negócios. Expostos a condições mais competitivas de mercado, muitos participantes desse setor não prosperaram.

A contração da produção de artigos têxteis para o lar nos Estados Unidos propiciou enormes oportunidades para fabricantes de mercados emergentes, que ganharam participação de mercado e compraram empresas e marcas norte-americanas. A globalização pela qual passou o mercado norte-americano resultou em pressão sobre os preços, decorrente da substituição dos produtos fabricados no mercado interno por artigos importados de preços mais acessíveis.

A demanda por produtos importados nos Estados Unidos vem crescendo, a despeito da tarifa média de 8% incidente sobre as importações de produtos têxteis.

O International Textile Manufacturers Association (ITMF), juntamente com Kurt Salomon Associates (empresa de consultoria líder no setor) realizou um estudo de âmbito mundial, que contemplou os primeiros 180 dias de livre comércio após o término do AMF.

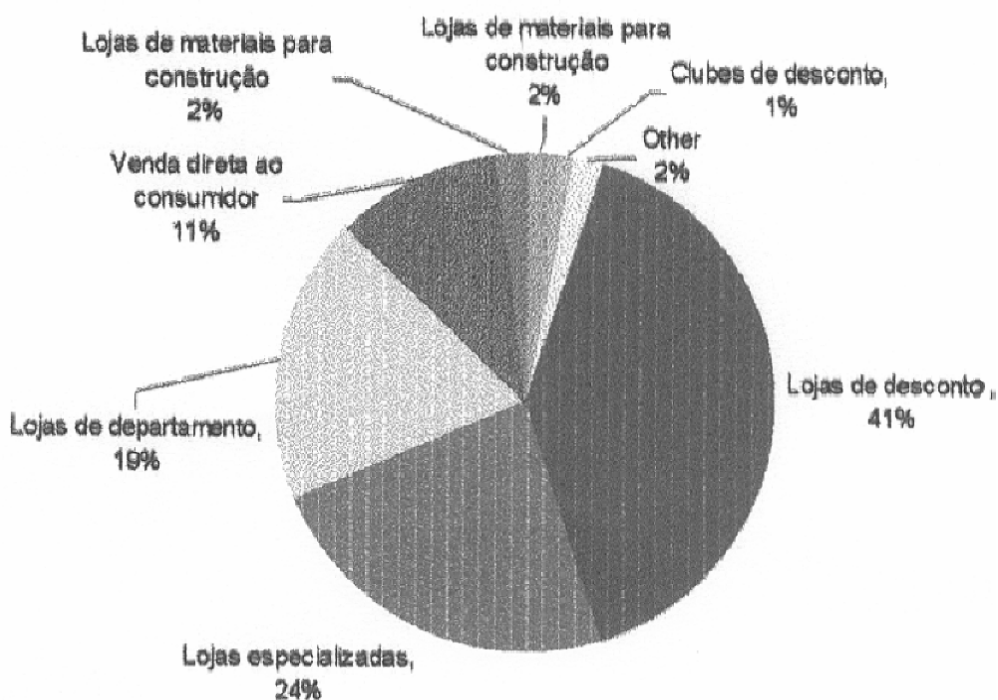
As instituições identificaram e confirmaram as principais tendências do setor em nível mundial: (I) consolidação e poder de barganha do varejo; (II)

crescimento de marcas próprias e exclusivas; (III) aumento da compra direta pelos varejistas; (IV) crescimento das importações nos mercados ocidentais; (V) ciclos mais curtos de vida útil dos produtos; (VI) deflação de preços (5 a 8% em termos mundiais).

A mesma análise também salientou algumas medidas que os produtores globais estão tomando para combater a deflação de preços, tais como: (I) estruturação de desenvolvimento de produto; (II) melhoria das capacidades de logística; (III) melhoria da produtividade; (IV) colaboração com clientes para melhoria da gestão de estoques; e (V) investimento em infra-estrutura e flexibilidade para se adaptar à demanda do mercado.

A distribuição de produtos também sofreu modificações. Houve um aumento no percentual de produtos vendidos por meio de grandes varejistas e lojas de varejo especializadas, e um decréscimo na quantidade vendida por meio de lojas de departamento tradicionais.

### **Vendas dos 50 Principais Varejistas de Artigos para o Lar dos Estados Unidos por Canal de Distribuição**



Fonte: Home Textiles Today 2007 Business Annual

**Figura 02 – Vendas dos 50 principais varejistas de artigos para o lar dos Estados Unidos por canal de distribuição - Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>4</sup>**

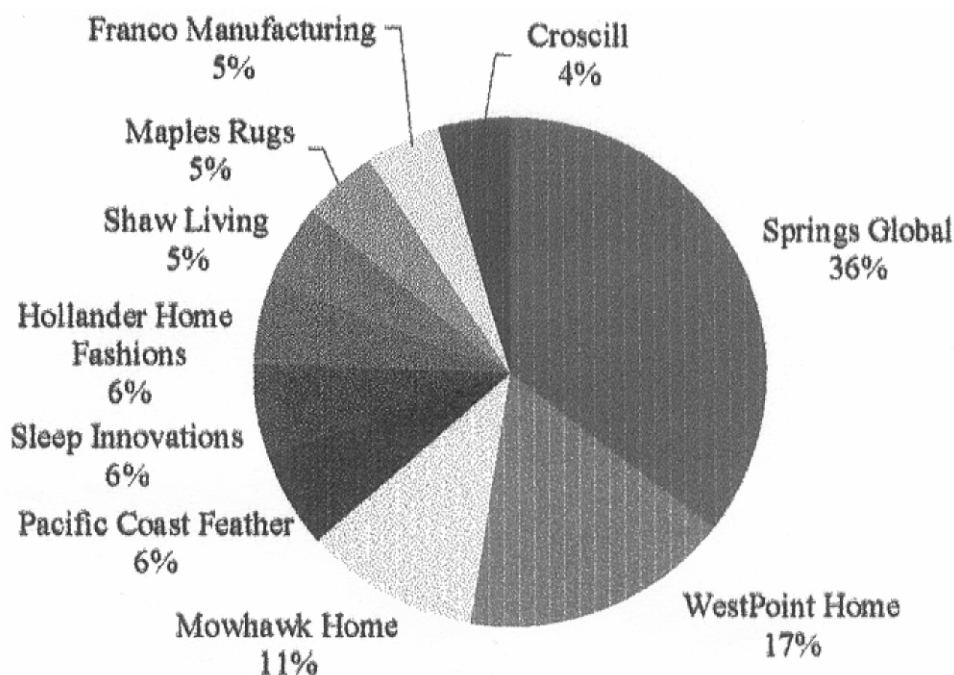
<sup>4</sup> Figura 02 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

<b>10 Principais Varejistas de Artigos para o Lar dos Estados Unidos (2005)</b>	
(MILHÕES \$US)	VENDAS ESTIMADAS
Wal-Mart	3,464
JCPenney	2,972
Bed, Bath & Beyond	2,73
Target	2,512
Lines 'N Things	1,335
Kmart	1,094
Kohl's	930
Federated	775
T.J Max/Marshalls	595
Pottery Barn	510
Fonte - Home Textiles Today 2007 Business Annual	

**Quadro 01 – Os 10 principais varejistas de artigos para o lar dos Estados Unidos (2005)**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>5</sup>

Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar abastecem aproximadamente 28% do mercado total estimado.

### **OS 10 PRINCIPAIS FORNECEDORES DOMÉSTICOS DE PRODUTOS TÊXTEIS PARA O LAR (%)**



Fonte: Home Textiles Today 2007 Business Annual

**Figura 03 – Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar (%)**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Quadro 01 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

<sup>6</sup> Figura 03 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa



<b>Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar (abastecem aproximadamente 28% do mercado total estimado - 2006)</b>	
<b>(MILHÕES \$US)</b>	<b>VENDAS ESTIMADAS</b>
Springs Global US (Vendas efetivas)	1,975
West Point Home	955
Mohawk Home	624
Pacific Coast Feather	338
Sleep Inovations	315
Hollander Home Fashions	303
Shaw Living	288
Maples Rugs	270
Franco Manufacturing	260
Croscill	258
Fonte: Home Textiles Today 2007 Business Annual	

**Quadro 02 – Os 10 principais fornecedores domésticos de produtos têxteis para o lar (milhões US\$) - Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>7</sup>**

Diversos varejistas de grande porte vêm procurando ampliar as alternativas de importação de produtos por meio da construção de relacionamento com fornecedores de várias áreas geográficas, numa tentativa de reduzir os custos da cadeia de suprimentos. Esse cenário tornou-se mais complexo à medida que os horizontes de planejamento se ampliaram com a transferência da produção para o exterior, enquanto ao mesmo tempo as tendências de moda e os ciclos de vida útil dos produtos vêm sofrendo uma redução.

### 3.3 MERCADO BRASILEIRO

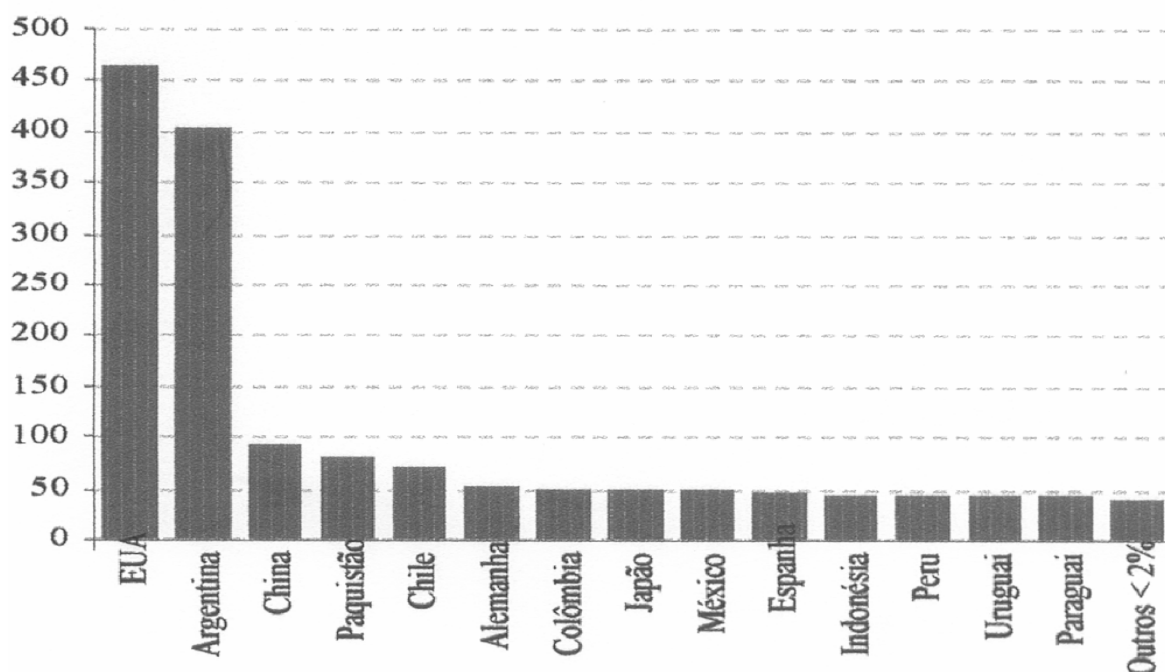
A indústria têxtil e de confecção brasileira pauta-se por uma tradição baseada em tecnologia, economias de escala e baixo custo. O setor é fragmentado, com mais de 30 mil empresas empregando 1,5 milhão de trabalhadores, sendo o segundo setor econômico que mais emprega no País (dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT), participando de diferentes estágios da cadeia produtiva. Os agentes que apresentam diversificação e integração vertical possuem importantes vantagens competitivas. Há poucos agentes verticalmente integrados no setor brasileiro de produtos têxteis para o lar,

<sup>7</sup>Quadro 02 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

sendo os principais: Coteminas, Teka, Döhler, Karsten e Buettner. Os outros participantes do mercado são pequenos e não integrados, impondo menor ameaça em razão das vantagens de custo dos agentes verticalmente integrados.

Como produtor de artigos têxteis, o Brasil ocupa posição de destaque estando em terceiro lugar no que se refere aos tecidos de malha, sexto em artigos confeccionados, sétimo na produção de fios e filamentos e oitavo nos tecidos planos. Segundo a ABIT, as exportações de artigos têxteis aumentaram 25% em 2004/2005, alcançando um valor de US\$ 2,1 bilhões, dos quais 25% refere-se a fibras e 18% a tecidos, inclusive denim e sarja.

### **Exportações de Artigos Têxteis Brasileiros por País (2005) em Milhões US\$**



Fonte: ABIT

**Figura 04 – Exportações de artigos têxteis brasileiros por país (2005) em milhões US\$**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>8</sup>

### 3.4 MATÉRIA-PRIMA EM NÍVEL MUNDIAL

<sup>8</sup> Figura 04 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

O Brasil possui grande vantagem competitiva na produção de produtos têxteis de fibras de algodão em razão do acesso a essa matéria-prima a preços competitivos.

A safra de algodão entre 2003 e 2004 aumentou 50% passando para 1,4 milhões de toneladas, sendo o consumo interno da ordem de 850 mil toneladas.

O País é auto-suficiente em algodão, detendo um dos mais altos índices de produtividade do mundo (1.200 kg/ha – duas vezes mais que a média mundial), estatística que vem sustentando a competitividade das empresas locais nos mercados externos.

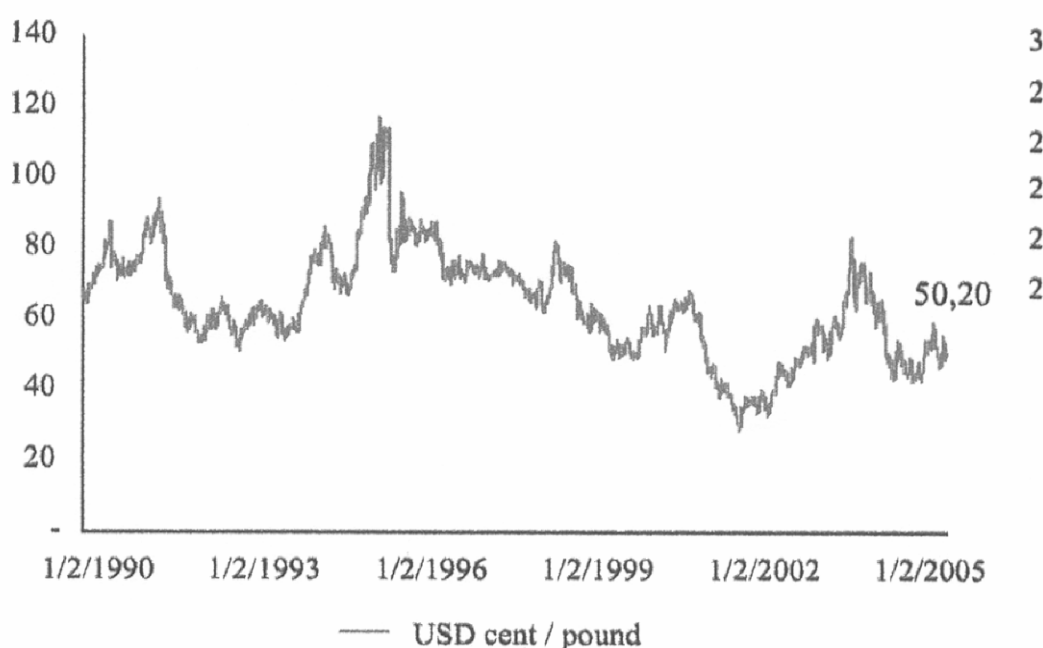
Institutos como o USDA (Departamento de Agricultura dos Estados Unidos) e a CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) não prevêem grandes altas nos preços do algodão durante os próximos dois anos, em razão da maior disponibilidade da safra dos Estados Unidos e do aumento da safra de alguns países, inclusive o Brasil, que deverão ser suficientes para compensar o aumento da demanda de algodão.

O alto nível de competitividade do Brasil em relação à produção e preços do algodão tornou-se um importante fator de mitigação para a alta dos atuais preços do petróleo e derivados.

O ano de 2005, por exemplo, foi caracterizado pelo aumento no preço do poliéster nos mercados petroquímicos em razão da ocorrência de furacões no Golfo do México, o que resultou no aumento dos preços do petróleo, o qual alcançou novos patamares recordes, chegando a US\$ 50 por barril do preço médio Brent, o que reflete um aumento de 31% frente ao preço médio de 2004.

De acordo com os números de 2004 da ABIT, 42% das fibras consumidas pelo setor têxtil no Brasil foram sintéticas, tais como poliéster, polipropileno, derivadas em última instância do petróleo, contra 55% das fibras naturais e 3% de fibras artificiais.

### Desempenho Histórico dos Preços do Algodão



Fonte: ABIT

**Figura 05 – Desempenho histórico dos preços do algodão**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>9</sup>

### 3.5 DISTRIBUIÇÃO

Ao longo dos últimos dez anos, as mudanças na comercialização de produtos têxteis para cama e banho foram significativas no Brasil. Essas mudanças decorreram do grande crescimento dos formatos de varejo *self-service* sob a forma de *discounters* (grandes redes varejistas que vendem volumes altos e praticam preços menores, como o Wal-Mart, Carrefour e Extra) os quais estão se tornando progressivamente os principais canais de distribuição, ganhando participação de mercado em relação a lojas especializadas tradicionais, *outlets* de móveis, lojas de departamento e *shopping centers*.

Apesar do grande crescimento dos formatos de varejo de *self-service*, a maior parte das vendas de produtos têxteis de cama e banho é ainda realizada por meio de lojas especializadas, lojas de móveis, lojas de departamento e *shopping centers*, que detêm participação de mercado combinada de 56,3%.

<sup>9</sup> Figura 05 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

O quadro abaixo demonstra a participação de cada canal de distribuição no total de produtos têxteis de cama e banho comercializados no Brasil:

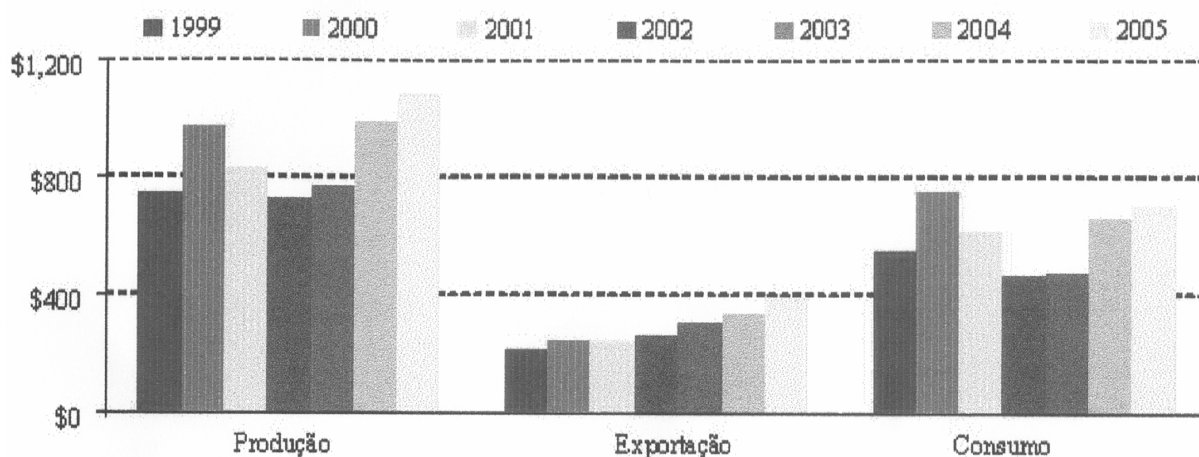
<b>PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DE PROD. TÊXTEIS DE CAMA E BANHO COMERCIALIZADOS NO BRASIL POR CANAL DE DISTRIBUIÇÃO</b>			
<b>DISTRIBUIÇÃO (EM %)</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>2006</b>
Varejistas Especializados	21	17,9	15
Varejistas de Móveis	18	15	10
Lojas de departamento	26	23,4	20
Discounters	17	22,5	30
Outros	18	21,2	25
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Estimativas Euromonitor baseadas em pesquisa com base em dados secundários e entrevistas de agentes de mercado.

**Quadro 03 – Participação no total de produtos têxteis de cama e banho comercializados no Brasil por canal de distribuição – Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>10</sup>**

Estima-se que o consumo de artigos têxteis para o lar no Brasil, excluindo tapetes, aumentou a uma taxa média de 4% ao ano, entre 1999 e 2004, e 6% em 2005, passando para US\$ 703 milhões.

### **Consumo de Artigos Têxteis para Lar no Brasil (Milhões de US\$)**



Fonte: Ed. Hayes, Relatório de Produtos Têxteis para o Lar, extraídos de dados censitários

**Figura 06 – Consumo de artigos têxteis para o lar no Brasil (milhões US\$)**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>11</sup>

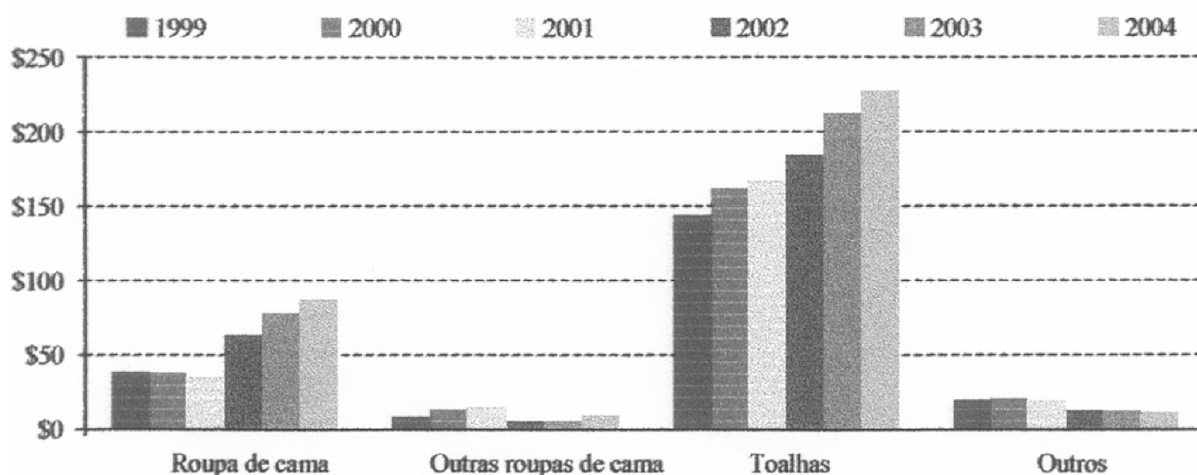
A produção cresceu em média 6% ao ano no período de 1999 a 2004 e 9% em 2005. Para acompanhar o aumento na produção, as exportações cresceram em média 10% ao ano no período de 1999 a 2004 e 15% em 2005, representando 36% das produções desde 2002. A indústria têxtil brasileira de produtos têxteis para

<sup>10</sup> Quadro 03 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

<sup>11</sup> Figura 06 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

o lar tem demonstrado alto grau de competitividade pela baixa penetração de produtos importados. As importações representam cerca de 2% do consumo total em dólares, cujo valor atingiu US\$ 11 milhões em 2005.

### Exportações Brasileiras de Produtos de Cama e Banho para o Lar (Milhões de US\$)

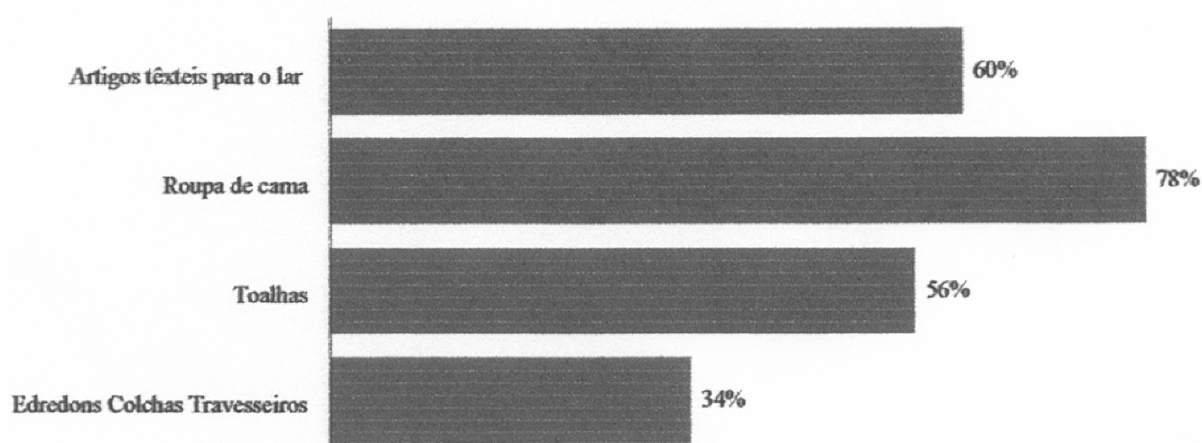


Fonte: Ed. Hayes, Relatório de Produtos Têxteis para o Lar, extraídos de dados censitários

**Figura 07 – Exportações brasileiras de produtos de cama e banho para o lar**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>12</sup>

Estima-se que os artigos têxteis para o lar importados pelos Estados Unidos no valor de US\$ 235 milhões em 2005, responderam por 60% das exportações nacionais de artigos têxteis para o lar.

### Participação dos Estados Unidos nas Exportações Brasileiras de Produtos de Cama e Banho para o Lar



Fonte: Ed. Hayes, Relatório de Produtos Têxteis para o Lar, extraídos de dados censitários

**Figura 08 – Participação dos Estados Unidos nas exportações brasileiras de produtos de cama e banho para o lar – Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>13</sup>**

<sup>12</sup> Figura 07 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

<sup>13</sup> Figura 08 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA<sup>14</sup>**

### **4.1 COTEMINAS S.A.**

A Coteminas é líder do segmento de produtos de cama, mesa e banho no Brasil, sendo também especializada na produção de fios, tecidos crus, tecidos acabados e semi-acabados para industrialização e uso doméstico, confeccionados para cama, mesa e banho. A empresa possui 40 anos de existência, tendo sido fundada em 1967 e iniciada sua produção em 1975 pelo Sr. José Alencar Gomes da Silva, sendo que a família Gomes da Silva controla direta e indiretamente, aproximadamente, 64% das ações da Coteminas.

Com foco na manutenção e aumento de sua participação de mercado, a Coteminas buscou complementar unidades de produção de alta eficiência, larga escala e tecnologia de ponta, com mão-de-obra e matéria-prima de baixo custo, além da proximidade dos mais eficientes portos do Brasil. A empresa é considerada uma das companhias têxteis mais integradas verticalmente do mundo.

A importância das exportações nos resultados da empresa vem aumentando bastante desde 2001, quando a companhia estabeleceu uma aliança de longo prazo com a Springs Industries para fornecer ao parceiro norte-americano produtos têxteis exclusivos de cama e banho. Esses produtos foram especialmente desenhados para a venda, pela Springs Industries, aos varejistas de grande porte nos Estados Unidos. Além da Springs Industries, os clientes de exportação da Coteminas incluíam outros varejistas na América do Norte, América do Sul, Europa, América Central e Oriente Médio. A empresa vem investindo pesadamente na estratégia de expansão global.

A empresa mantém o investimento em maquinário em todas as etapas do processo de produção, o que constitui uma barreira à entrada no setor, uma vez que

---

<sup>14</sup> Texto pesquisado, extraído e adaptado dos relatórios, arquivos, histórico da empresa e site [www.springsglobal.com.br](http://www.springsglobal.com.br) (informações coletadas do IPO – Initial Public Offering)

os elevados valores implicam necessidade de aumento dos volumes de produção em um ritmo mais intenso a fim de alcançar aumentos de escala e rentabilidade.

A Coteminas planeja aumentar significativamente sua participação no mercado global de produtos têxteis de cama e banho para o lar por meio de alianças estratégicas, aquisições ou construção de unidade industrial própria nos mercados europeu e asiático. Atualmente, possui produção de baixo custo, em larga escala, estrategicamente localizada na América Latina.

## 4.2 SPRINGS INDUSTRIES

A Springs Industries possui 120 anos de existência. Fundada em 1887, com sede em Fort Mill, Carolina do Sul, a empresa foi constituída como companhia têxtil, fornecendo nos Estados Unidos e Canadá uma linha produtos dos segmentos de cama, banho e tecidos ao mercado varejista, bem como aqueles de cama e banho para clientes institucionais e da indústria hoteleira, além dos tecidos para costura doméstica e produtos e acessórios de cama para bebês.

A Springs Industries possui ampla variedade da sua linha de produtos e ocupa liderança na participação do mercado varejista por meio de marcas fortes, nos setores de cama, banho e tecidos acabados a metro. Desde sua fundação, a empresa passou de um pequeno grupo de unidades fabris para um empreendimento com trinta unidades industriais localizadas em treze Estados norte-americanos, além de outras unidades de negócio em quatro países estrangeiros. A Springs Industries é controlada direta e/ou indiretamente pelos Acionistas Família Close e pelos Acionistas Investidores, sendo líder de mercado nos Estados Unidos.

A empresa possui marcas altamente conhecidas e de ampla aceitação no mercado norte-americano e possui o *expertise* necessário para a comercialização de produtos mirados neste mercado específico. Possui também relevante infra-estrutura de armazenamento, logística e centros de distribuição localizados nos Estados Unidos e Canadá, com tecnologia avançada através da ligação com seus grandes clientes por meio do intercâmbio eletrônico de dados (EDI). As vendas são concentradas em poucos clientes, os quais possuem participações relevantes nos negócios da empresa e nos resultados operacionais.



### 4.3 SPRINGS GLOBAL

A constituição da Springs Global se deu no âmbito da aliança estratégica feita em 2001 entre a Coteminas e os acionistas, à época, da Springs Industries, que decidiram concretizar tal aliança por meio da formação de uma *joint-venture* com o objetivo de aproveitar os menores custos de produção da Coteminas e a rede de relacionamento e distribuição da Springs Industries.

As duas companhias iniciaram aliança estratégica em 2001, que culminou na fusão das duas empresas com anúncio da associação em outubro de 2005, e foi concluída com a constituição da Springs Global como companhia *holding* com sede no Brasil, em novembro de 2005. A Coteminas e os acionistas da Springs Industries contribuíram com os seus negócios nos segmentos de cama e banho para a constituição da Springs Global.

Em 26 de janeiro de 2006 foi concluída a operação de associação dos ativos e passivos operacionais relacionados aos negócios de produtos têxteis para o lar da Coteminas e da Springs Industries com a constituição da Companhia, *holding* que passou a controlar a Coteminas e a Springs Industries, companhias fechadas operacionais, com sede no Brasil e nos Estados Unidos, respectivamente, e que concentraram as atividades industriais na área de produtos têxteis de cama e banho para o lar, anteriormente desenvolvidas pela Coteminas e Springs Industries. Apesar da Springs Industries e da Coteminas terem iniciado suas operações de forma conjunta em janeiro de 2006, já operavam na indústria têxtil há mais de 30 e 115 anos, respectivamente.

Como resultado da associação de parte das atividades da Coteminas e da Springs Industries, a empresa resultante adquiriu uma estrutura de custos mais eficiente. A associação criou o maior complexo operacional de produtos têxteis de cama e banho para o lar do mundo, com unidades de produção no continente americano, gerando sinergias significativas como resultado da racionalização da produção e da combinação das atividades que pertenciam à Coteminas e à Springs Industries.

A empresa é líder mundial na fabricação de produtos têxteis de cama e banho para o lar, superando os concorrentes em termos de oferta de produto, serviço, marca e escala de operação, compreendendo atividades que abrangem quatro segmentos desta indústria: *Fashion Bedding* (categoria de produtos que inclui

lençóis e fronhas, vendidos separadamente ou em jogos, edredons e acessórios para cama, tais como fronhas para almofadas, cortinas para o quarto, saia para o colchão e *Bed-in-a-Bag®*; *Utility Bedding* (categoria de produtos que inclui travesseiros, protetores de colchão, edredons para vestir e colchas); *Banho* (linha de produtos para o banheiro, incluindo toalhas, tapetes, acessórios e cortinas) e; Produtos Intermediários. Atualmente o portfólio de produtos do grupo conta com aproximadamente 60 mil SKUs (*Stock keeping units*) com renomadas marcas e licenças.

## 5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS UTILIZADAS PELA EMPRESA COTEMINAS S.A.<sup>15</sup>

### 5.1 INTEGRAÇÃO VERTICAL

Enquanto a estratégia de integração vertical evita os custos de aquisição e de transporte provenientes do mercado, além de reduzir o tempo de espera entre um processo e outro, ela também pode elevar o custo, criando inflexibilidade e impossibilitando a delegação de atividades a especialistas externos que podem executar a função a um menor custo.

Contudo, o que se tem comprovado na empresa (e no setor têxtil em geral) é que os agentes verticalmente integrados possuem vantagens sobre os especializados em algumas etapas do processo produtivo, proporcionando economias da produção, coordenação, distribuição e informação, além de promover o aumento da capacidade de diferenciação do produto e diversificação relacionada de atividades, aumentando (e não diminuindo) a flexibilidade operacional, devido à grande versatilidade do maquinário existente ao longo do processo produtivo.

Segundo a caracterização de KLUYNER e PEARCE II (2006, p. 140) podemos definir a empresa como sendo *internacional*, pois esta gerencia internacionalmente o ciclo de vida do produto e transfere as inovações criadas no mercado interno para mercados externos (e vice-versa) por meio de organizações afiliadas, transferindo, desse modo, tecnologia e descentralizando as operações.

Por sua vez, segundo a caracterização de FREIRE (1999, p. 330) podemos classificar a empresa como sendo *transnacional*, pois procura conciliar os benefícios da redução de custos derivados da integração global (unidades de produção localizadas na América do Sul) com as vantagens comerciais da adequação local (por exemplo, o mercado norte-americano), explorando as suas competências centrais à escala mundial e prestando atenção às especificações de

---

<sup>15</sup> Texto produzido pelo autor através de pesquisa aos arquivos, relatórios e site [www.springsglobal.com.br](http://www.springsglobal.com.br) (informações coletadas do IPO – Initial Public Offering), bem como entrevistas informais e observação *in-loco*.

cada mercado. A produção é localizada em países de mão-de-obra barata de onde é exportada principalmente para o mercado norte-americano, através de custos mais competitivos e uma grande variedade de produtos adequados às necessidades distintas do respectivo mercado. Além disso, a empresa ainda se abastece de importantes insumos e produtos acabados provenientes da Ásia (como porta-lenços, saboneteiras, lixeiras e porta-sabonete líquido), que complementam sua gama de produtos oferecidos na linha banho.

#### 5.1.1 Processo produtivo

O investimento em maquinário em todas as etapas do processo de produção constitui uma barreira à integração vertical no setor têxtil, uma vez que os elevados valores implicam necessidade de aumento dos volumes de produção em um ritmo mais intenso a fim de alcançar rentabilidade. Este aspecto constitui uma vantagem para os agentes de maior porte já atuantes nessa indústria, como também um incentivo para a consolidação do setor.

Os principais concorrentes da Coteminas em artigos têxteis para o lar são produtores verticalmente integrados, sendo o restante deles pequenos produtores não integrados que representam menor ameaça, em razão da empresa possuir economias de custo inerentes a uma estrutura verticalmente integrada e a operações mais diversificadas. A empresa apenas não possui fazendas de plantação de algodão, ou seja, deve adquirir sua matéria-prima no mercado.

O fluxo do processo têxtil da Coteminas, desde o algodão até a comercialização do produto final compreende:

##### 5.1.1.1 Fios

Fiação é o processo pelo quais fibras são reunidas para criar os fios empregados nos tecidos. As principais tecnologias utilizadas na produção de fios são: anel, rotor e jato de ar. A fiação a rotor é de seis a nove vezes mais produtiva do que a fiação a anel, o que reduz o custo de produção. A fiação a jato de ar é, em média, duas vezes mais rápida do que a fiação a rotor, sendo, contudo, menos

versátil do que esta tecnologia. Tanto a tecnologia a rotor, como a de jato de ar, produz fios de qualidade mais regular, enquanto a fiação a anel produz fios mais macios.

#### 5.1.1.2 Tecidos

Tecelagem é o processo de entrelaçamento de fios para a produção de tecido. Consiste em introduzir perpendicularmente o fio, entrelaçando uma camada de fios paralelos. Os tecidos lisos passam pelo processo de tingimento e/ou estamparia e acabamento, para em seguida serem cortados e costurados para a confecção de produtos de consumo.

#### 5.1.1.3 Lençóis e fronhas

As fibras de algodão e poliéster são transformadas em fios usando as tecnologias de fiação anel, *open-end* (também chamado de rotor) e jato de ar. O fio é transformado em tecido cru por meio de modernos teares de alta velocidade do tipo *air-jet*, os quais são muito mais rápidos e mais eficientes que os tradicionais teares a lançadeiras. O tecido cru é, então, tingido e/ou estampado e acabado. Todo esse processo é chamado de acabamento e se inicia com a remoção da goma utilizada para a tecelagem e das impurezas do material, através do processo de purga e alvejamento. Em seguida, dependendo do destino final do produto, cores e *design*, o tecido é tingido em cores sólidas e/ou estampado.

Finalmente, o produto é encaminhado a uma máquina que fixa termicamente suas dimensões, alinha seus fios e melhora o toque e textura do material. Uma vez finalizada a produção do tecido, o processo de fabricação de lençóis e fronhas requer o corte, a costura e a embalagem do material de acordo com diferentes especificações técnicas, baseadas nas solicitações dos clientes, para então ser encaminhado aos varejistas.

#### 5.1.1.4 Colchas

Fibras de algodão e poliéster são transformadas em fio através da tecnologia de fiação anel, *open-end* e jato de ar. Em seguida, os fios são tecidos por meio de teares pinça (73% da produção) e teares projétil. O tecido é posteriormente alvejado e tingido. As colchas destinadas ao mercado institucional (ex.: hospitais e hotéis) são tingidas com processo denominado VAT a fim de atingir cores mais sólidas. Através deste processo, o corante se liga à fibra através de uma reação de redução/oxidação. A impregnação do corante é feita no foulard e, imediatamente após, a redução do corante é feita em um meio com hidrossulfito no “jigger”, o que faz com que o corante penetre na fibra. Após esse processo é feita uma oxidação com peróxido que revela a cor original e fixa o corante.

O produto é em seguida cortado e costurado de acordo com as dimensões e especificações solicitadas pelos clientes. As colchas são então submetidas a processos adicionais de lavagem e secagem para melhorar sua textura.

#### 5.1.1.5 Travesseiros

As fibras são recebidas em fardos e misturadas para melhor uniformizá-las. Depois disto, as fibras são processadas através da operação de cardagem, que as paraleliza, formando uma teia que é então dobrada diversas vezes e cortada em tamanhos específicos. Uma quantidade adequada é então enrolada e inserida na fronha do travesseiro. O travesseiro é finalizado com a costura para o seu fechamento e comercialização.

#### 5.1.1.6 Edredons e protetores de colchão

De modo semelhante aos travesseiros, as fibras são recebidas em fardos e misturadas para uma melhor uniformização. Em seguida, são processadas através da operação de cardagem, onde as fibras são penteadas, paralelizadas e comprimidas para formar a manta. A manta é costurada e inserida entre as duas partes da capa do edredom, baseado nas especificações do cliente. A capa do edredom é então costurada e fechada.

#### 5.1.1.7 Toalhas

A fibra de algodão é transformada em fio utilizando as tecnologias: anel, rotor e jato de ar. Os fios podem ser tingidos antes da tecelagem dependendo das especificações e *design* das toalhas. O fio é então transformado em toalha através de modernos teares de felpa a jato de ar ou pinça de alta velocidade. Alguns desses teares possuem capacidade de produzir desenhos *jacquard*, o que permite a produção de padrões de produto bastante sofisticados.

O tecido é levado então para o processo de acabamento onde será alvejado através de um processo do tipo corda ou alvejamento aberto. O produto é então tingido e/ou estampado, lavado e acabado. Finalmente, as toalhas são cortadas, costuradas e embaladas conforme as especificações e enviadas para o cliente final.

#### 5.1.1.8 Tapetes de banho

Através de máquinas especiais, os fios são inseridos em um tecido-base de modo a formar os tapetes de banho mais felpudos e espessos. Os tapetes são levados a uma máquina revestidora que aplica uma camada de látex no lado oposto ao lado felpudo. O produto é então cortado, costurado e tingido, para depois ser lavado e secado para ter suas impurezas retiradas. Posteriormente, os tapetes de banho são embalados e enviados aos clientes.

### 5.1.2 Matéria-prima

As duas principais matérias-primas utilizadas no processo produtivo são fibras de algodão e fibras de poliéster cortadas.

#### 5.1.2.1 Algodão

O abastecimento de algodão é feito por intermédio de contratos de fornecimento celebrados entre a empresa e mais de 80 diferentes fornecedores de

várias partes do Brasil e também de comercializadores internacionais. Os contratos de importação são celebrados entre a Coteminas e grandes Trading Companies como a Paul Reinhart AG, da Suíça, e a Compagnie Cotonnière - COPACO, da França. Tais fornecimentos são adquiridos através de contratos futuros, pelos quais as entregas de algodão são efetuadas em datas de entrega programadas. Como o algodão é uma *commodity*, seu preço está sujeito às flutuações dos mercados. O índice elaborado pelo mercado futuro americano de *commodities* agrícolas da Bolsa de Chicago (CBOT) é a principal referência do mercado de algodão em pluma.

A maioria do algodão importado é proveniente do Egito ou dos Estados Unidos (algodão supima). Devido ao grande número de fornecedores, o grupo não está preso a oscilações internacionais e nem a um único fornecedor interno específico, sendo que o maior deles fornece à empresa apenas 10 mil toneladas. (para as safras de 2007 e 2008 foram adquiridas cerca de 132 mil toneladas de algodão)

O prazo de entrega das mercadorias, objeto destes contratos, é sempre nos meses de junho, julho ou agosto, dependendo da localidade da fazenda produtora, sendo que, no caso da importação de algodão, os períodos de entrega são, geralmente, em Janeiro, Fevereiro e Março. O grupo mantém uma equipe de engenheiros agrônomos que, no decorrer de todo o processo de crescimento da planta de algodão, fazem uma análise objetiva e técnica da real capacidade produtiva daquele terreno e daquelas plantas. Isso possibilita uma visão real e segura da efetividade desses contratos, bem como da possibilidade do real cumprimento das condições neles estabelecidas.

#### 5.1.2.2 Poliéster

A empresa adquire quase todo o poliéster no Brasil. A empresa realiza aquisições constantes de poliéster durante todo o ano e, em razão do alto volume dessas aquisições, adquire o produto a preços estáveis. Embora os preços do poliéster possam ser afetados pelas variações dos preços do petróleo, eles também tendem a seguir os preços do algodão, com flutuações menos extremadas. Contudo, o poliéster é uma *commodity*, estando seu preço sujeito às flutuações dos mercados internacionais de *commodities*.



#### 5.1.2.3 Químicos, corantes, goma, embalagens e materiais secundários

Para atender as necessidades de fabricação, principalmente de tingimento e acabamento dos tecidos, e para a fabricação de tapetes de banho, a empresa adquire produtos químicos, corantes, goma, látex, fios sintéticos e naturais, e embalagens de papelão e de plástico no mercado nacional e internacional. Estas compras são negociadas com maior frequência, consultando sempre diversos fornecedores, tanto nacionais como internacionais, para conseguir preços e condições de pagamento mais favoráveis. Quando necessário, as receitas e fórmulas de tingimento, acabamento e engomagem (etapas do processo produtivo) são alteradas e adaptadas a um novo fornecedor que tenha garantido um melhor preço e condição de pagamento.

#### 5.1.3 Estratégia de terceirização de atividades

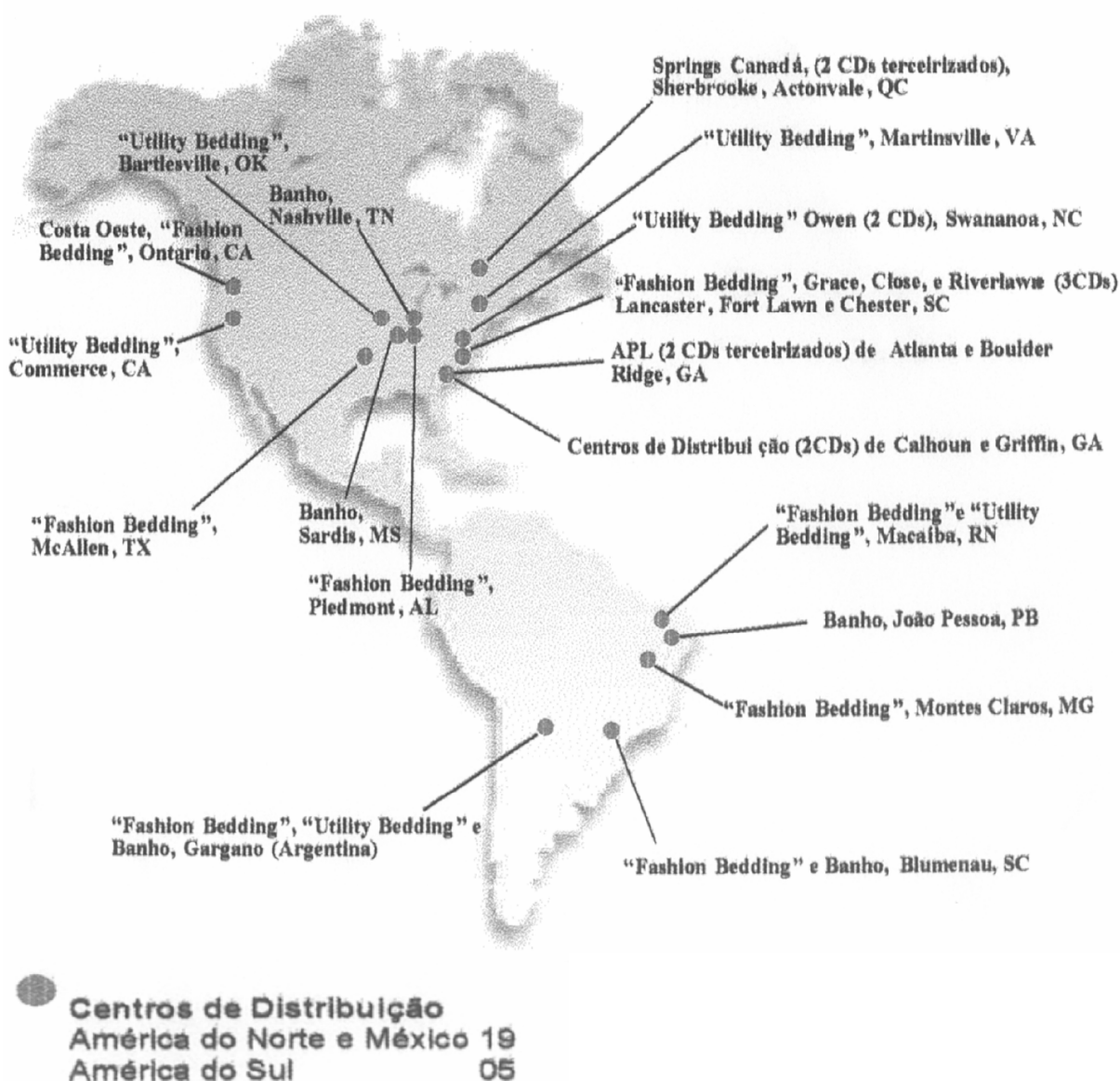
A empresa terceiriza os serviços que não estão relacionados à sua atividade-fim, tais como: segurança patrimonial, limpeza, fornecimento de alimentação, transporte, manutenção de equipamentos e construções e obras. Além disso, adquire no mercado o algodão, poliéster, corantes e outros produtos químicos utilizados no processo produtivo. A empresa se concentra nas suas atividades-chave, executando todas as etapas do setor têxtil, através de sua estrutura verticalmente integrada. Como regra, exige mensalmente das contratadas que prestam serviços de mão-de-obra especializada, os comprovantes de recolhimentos das verbas previdenciárias e fundiárias dos empregados, podendo vir a ser retido o pagamento até a efetiva regularização.

#### 5.1.4 Logística e distribuição

A logística e a distribuição são elementos essenciais na indústria têxtil. A empresa possui uma eficiente plataforma de distribuição na América do Norte e do Sul, abastecendo suas unidades industriais e 24 modernos centros de distribuição. As unidades fabris estão localizadas nos Estados Unidos, México, Brasil e Argentina.

No Canadá, o grupo possui escritórios de venda, armazenamento e distribuição, além de escritórios na China e na Índia. Os 24 modernos centros de distribuição estão localizados nos Estados Unidos, Canadá, México, Brasil e Argentina, sendo 20 próprios e quatro terceirizados, conforme o mapa a seguir:

### **MAPA DOS CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO**



**Figura 09 – Mapa dos centros de distribuição – Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>16</sup>**

<sup>16</sup> Figura 09 – extraída e adaptada pelo autor dos arquivos da empresa

É necessário um tratamento específico e diferenciado para cada produto, considerando seu conteúdo de custo logístico e de intensidade de mão-de-obra. Abaixo, segue a composição da cadeia de produção por segmento considerando o aspecto logístico:

### **COMPOSIÇÃO DA CADEIA DE PRODUÇÃO POR SEGMENTO**

<b>PRODUTOS</b>	<b>COMPOSIÇÃO DE CUSTO DA CADEIA DE PRODUÇÃO</b>
<b><i>Fashion Bedding</i></b>	
Lençóis e Fronhas	Baixo a moderado custo unitário, processo de produção altamente automatizado, baixo custo de transporte.
Kit de Cama Coordenado e Edredons, Colcha	Moderado custo unitário, processo de produção moderadamente automatizado, alto custo de transporte por unidade (volume).
Cortina para o Quarto	Baixo custo unitário, processo de produção moderadamente automatizado, baixo custo de transporte por unidade.
<b><i>Utility Bedding</i></b>	
Colcha	Baixo custo unitário, processo de produção altamente automatizado, baixo custo de transporte por unidade.
Travesseiro	Baixo custo unitário, produção altamente automatizada, alto custo de transporte por unidade (volume).
Protetor de Cama	Baixo a moderado custo unitário, processo de produção menos automatizado, custo de transporte moderado.
Edredom Natural	Alto custo unitário, processo de produção menos automatizado, alto custo de transporte por unidade (volume).
<b><i>Banho</i></b>	
Acessórios para o Banheiro	Baixo custo unitário, processo de produção não têxtil, baixo custo de distribuição.
Cortina de Banho	Baixo custo unitário, processo de produção menos automatizado, baixo custo de distribuição.
Toalha	Baixo a moderado custo unitário, processo de produção altamente automatizado, baixo custo de distribuição.
Tapete de Banheiro	Baixo a moderado custo unitário, baixo custo de distribuição.

***Quadro 04 – Composição da cadeia de produção por segmento***  
***Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>17</sup>***

<sup>17</sup> Quadro 04 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

## 5.2 ESTRATÉGIA DE BAIXO CUSTO

A associação entre a Coteminas e a Springs Industries proporcionou a redução do custo de mão-de-obra direta e promoveu importantes sinergias e benefícios, visando permitir a:

- Combinação do baixo custo de produção, grande escala na compra de matérias-primas e modernas instalações industriais da Coteminas com os amplos canais de distribuição, marcas renomadas e clientes de relacionamento de longo prazo da Springs Industries na América do Norte;
- Redução do custo de produção mediante a transferência da capacidade produtiva dos Estados Unidos para o Brasil, Argentina e México, e consolidação da capacidade de produção nos Estados Unidos apenas para certos produtos e processos de acabamento estratégicos, dado a sua proximidade com o mercado norte-americano;
- Redução de atividades administrativas na controlada norte-americana e transferência de certas atividades de *back-office* dos Estados Unidos para o Brasil, com o aproveitamento de toda infra-estrutura e mão-de-obra indireta já existente nas unidades industriais do Brasil, Argentina e México, não sendo necessária a contratação de novos serviços de gerência, supervisão, atividades administrativas, contábeis e serviços gerais;
- Redução dos custos de conservação, manutenção e energia das unidades industriais, que já estavam absorvidos como custos fixos das unidades existentes;
- Criação de oportunidades adicionais de economias através do melhor planejamento e utilização da capacidade consolidada de produção.

Desde 2006, está ocorrendo a transferência da capacidade de produção de oito unidades industriais norte-americanas para as unidades industriais localizadas no Brasil, Argentina e México (países com baixo custo de mão-de-obra), além da consolidação de duas unidades nos Estados Unidos de produção de tapetes para banheiro (que atualmente é feita em duas unidades industriais distintas)

em apenas uma unidade nos Estados Unidos, com a conseqüente redução dos custos indiretos e elevação da taxa de ocupação da capacidade produtiva. Em 2008, a empresa operará vinte e duas unidades industriais, sendo sete localizadas nos Estados Unidos, doze no Brasil, duas no México e uma na Argentina.

A transferência da capacidade de produção destas oito unidades tem por objetivo a promoção de substanciais reduções do custo de mão-de-obra. Adicionalmente, a empresa possui escritórios de *sourcing* para compra de insumos e de complementos de sua linha de produtos em Shangai (China) e em Nova Delhi (Índia), suprimindo suas necessidades através de mercados asiáticos que possuem custos altamente competitivos.

Com máquinas e equipamentos em idade média de sete anos, a empresa possui modernas unidades industriais com capacidade anual de produção de 270 mil toneladas de produtos finais, apresentando baixos custos de produção. Nas unidades industriais sul-americanas concentra-se 100% da capacidade de fiação e tecelagem, além de parcela preponderante da capacidade de beneficiamento e confecção. A produção na América do Sul conta com baixos custos de mão-de-obra, energia elétrica e matéria-prima, além da proximidade dos portos, o que proporciona um posicionamento logístico eficiente junto a redes de escoamento da produção. Para tornar os custos ainda mais competitivos, todas as unidades industriais estão próximas dos mercados fornecedores de matéria-prima. Por sua vez, nos Estados Unidos e México, a empresa produz certos produtos cujos benefícios de menores custos de transporte e reduzidos tempo de entrega compensam menores custos de produção em outras partes do mundo. Um exemplo é o travesseiro, que possui alto custo logístico devido ao fato de o produto ser volumoso.

O impacto decorrente da associação das atividades da Coteminas e Springs Industries se mostra presente nos resultados do primeiro trimestre de 2006, quando comparados com igual período de 2007. As despesas gerais e administrativas decresceram 23,9%, de R\$ 85,8 milhões no primeiro trimestre de 2006 para R\$ 65,3 milhões no primeiro trimestre de 2007, devido principalmente à consolidação das atividades gerais e administrativas da Springs U.S. e à redução de custos obtida pela transferência de atividades administrativas da Springs Industries para a plataforma de serviços da Coteminas de Campina Grande, Paraíba. Nestes acontecimentos, ocorreu o fechamento de fábricas nos Estados Unidos e uma conseqüente redução do quadro de funcionários.

### 5.2.1 Fechamento de unidades produtivas

A empresa tem executado o fechamento de algumas unidades fabris nos EUA, o que implicou em rescisão de funcionários das referidas unidades. Foi anunciado, em 2004, um plano para o fechamento das fábricas de produtos para cama “Lyman Fabrication” e “Wamsutta” na Carolina do Sul, EUA, e “Custom Designs” na Califórnia, EUA. No mesmo ano, foi anunciado o plano para fechamento da fábrica de produtos para banho “Jay” na Geórgia, EUA.

Em 2005, foi anunciado um plano para o fechamento das fábricas de produtos para cama “Elliott” e “Frances” na Carolina do Sul, EUA, para posterior consolidação da produção na planta de “Katherine”, Carolina do Sul, EUA. Adicionalmente, foi anunciado o plano para fechamento das fábricas de produtos para banho “Hartwell Finishing, Griffins #1 e Griffins #5” na Geórgia, EUA.

O fechamento das unidades fabris tem o objetivo de transferir a produção para as fábricas localizadas no Brasil e na Argentina. Os eventos ocorridos nos anos de 2006 e 2007 foram:

#### (a) Eventos ano 2006

- (I) Fechamento das fábricas de tecelagem de produtos para cama (lençóis) “Elliott” e “Frances” na Carolina do Sul, EUA, e de produtos para banho “Hartwell Finishing - Griffins #1 e #5” na Geórgia, EUA. Os equipamentos e máquinas foram transferidos para as unidades industriais no Brasil.
- (II) Fechamento das fábricas de fiação e tecelagem de produtos para o banho (toalhas), respectivamente, “Hartwell Yarn” e “Hartwell Weaving”, na Geórgia, com o objetivo de reduzir os custos nos EUA e permitir a integração das respectivas máquinas e equipamentos nas fábricas da Coteminas no Brasil e na Argentina.
- (III) Fechamento da fábrica de produtos para cama “Piedmont 5th Ave. Plant” no Alabama, e sua consolidação através da transferência de parte das máquinas e equipamentos para a planta de “Piedmont 278 W” no Alabama (EUA), e parte para a fábrica em Reynosa (México).

- (IV) Redirecionamento das operações das fábricas de acabamento e fabricação de produtos para cama (lençóis) “Grace Finishing” e “Grace Fabrication” na Carolina do Sul, EUA, para a execução de atividades de distribuição de produtos. A redução da capacidade dessas fábricas permite a integração das máquinas e equipamentos nas fábricas da Coteminas no Brasil.
- (V) Fechamento da fábrica de fiação e tecelagem de produtos para cama (lençóis) “Katherine Plant” na Carolina do Sul, EUA, com o objetivo de reduzir custos nos EUA e permitir a integração das respectivas máquinas e equipamentos nas fábricas da Coteminas no Brasil e na Argentina.
- (VI) Fechamento da fábrica em “Calhoun Plant” na Geórgia, EUA, com a transferência das máquinas e equipamentos para consolidação da produção na planta de tapetes para banheiros de “Nashville Plant”, Tennessee, EUA.

(b) Eventos ano 2007

- (I) Consolidação da produção de cobertores através do fechamento da fábrica de tecelagem e fabricação de Owen, em Swannanoa, Carolina do Norte, EUA. Essa iniciativa de reestruturação visa reduzir os custos de fabricação.

Não obstante a apreciação do real, o custo de mão-de-obra no Brasil continua competitivo. O salário mínimo brasileiro de R\$ 380,00 por mês, faz com que a mão-de-obra com encargos se situe em torno de US\$ 1,40 por hora. De acordo com dados do Banco Mundial (IFC), a mão-de-obra têxtil nos Estados Unidos se situa em torno de US\$ 14,00 por hora e na China e Índia em torno de US\$ 0,70 por hora. A produtividade mensurada pela relação das receitas por empregado no valor de R\$ 200 mil, no exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006, é significativamente maior que a dos concorrentes. Adicionalmente, o Brasil é exportador líquido de algodão, o que garante um amplo acesso à produção de algodão local de qualidade a preços competitivos. Outros países do mundo, comparativamente, tais como a China, que são, em termos líquidos, importadores de algodão, arcam com custos e riscos mais elevados em relação à matéria-prima mais importante da indústria têxtil.

Os fatores de baixo custo de produção (combinação de preços baixos da matéria-prima, mão-de-obra, água e energia) viabilizam o relacionamento comercial da empresa com clientes no exterior.

### 5.3 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

A empresa possui centros de desenvolvimento interno para a criação de novos produtos, além de realizar pesquisas de mercado para descobrir novas tendências. Os principais produtos são: toalhas, lençóis e fronhas avulsos, jogos de lençóis, edredons, *Bed-in-a-Bag®*, cortinas decorativas confeccionadas com tecidos, colchas, travesseiros, protetores de colchão, toalhas de mesa, toalhas de banho, cortinas, tapetes e acessórios para o banheiro.

Por serem artigos que permitem grande variação e pelo fato de a empresa possuir uma estrutura altamente verticalizada, há uma enorme flexibilidade do processo produtivo, resultando numa considerável gama de produtos, variando desde a sua construção (algodão, poliéster, látex) até fatores como a cor, peso, durabilidade e “toque” do produto, dependendo das especificações de cada cliente e do mercado de cada país.

Como resultado do processo de fusão, quando sua estrutura tornou-se ainda mais verticalizada, a empresa fornece no segmento Banho uma linha completa de produtos, a qual está sendo complementada pelos produtos provenientes dos escritórios de compras localizados na China e na Índia. Ainda no segmento Banho, a empresa ocupa a segunda colocação no fornecimento de toalhas de banho, cortinas de banheiro, tapetes e acessórios para o banheiro nos Estados Unidos.

A companhia também é líder no mercado norte-americano de lençóis e fronhas avulsas, jogos de lençóis, edredons e detém participação significativa do mercado de *Bed-in-a-Bag®*, produto totalmente diversificado que oferece em uma única embalagem, uma solução completa para a decoração da cama. A estrutura altamente verticalizada da empresa fornece flexibilidade para a diversificação na produção, porém não garante que cada etapa do processo produtivo seja executada da forma mais eficiente possível, pois outros agentes no mercado especializados podem vir a obter maior eficiência em certas etapas do processo produtivo.



O quadro a seguir mostra a diversidade dos produtos vendidos e estabelece a colocação da empresa no mercado dos Estados Unidos (o maior do mundo) com vendas em 2005 no valor de US\$ 14,7 bilhões no varejo:

<b>COLOCAÇÃO DOS PRODUTOS DA SPRINGS GLOBAL NO MERCADO DOS ESTADOS UNIDOS</b>						
<i><b>Fashion Bedding</b></i>					<i><b>Colocação</b></i>	
Lençóis e Fronhas					nº 1	
Edredons					nº 1	
Cortinas					nº 3	
<i><b>Banho</b></i>						
Toalhas de Banho					nº 2	
Acessórios de Banho					nº 2	
Tapetes de Banheiro					nº 2	
Cortinas de Chuveiro					nº 4	
<i><b>Utility Bedding</b></i>						
Travesseiros					nº 2	
Protetores de Colchão					nº 3	
Colchas					nº 3	
Fonte: Home Textiles Today 2007 Business Annual, com base nas estimativas de venda em 2006						

**Quadro 05 – Colocação dos produtos da Springs Global nos Estados Unidos**  
**Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>18</sup>**

Além dos Estados Unidos, a empresa está entre os 5 principais fornecedores da sua linha de produtos nos principais mercados em que atua. No segmento de toalhas de banho, ocupa a primeira colocação no Brasil, Canadá e Argentina. No segmento de lençóis e fronhas, ocupa a primeira colocação no Brasil e no Canadá e está entre os cinco maiores fornecedores na Argentina. No Canadá ocupa a primeira colocação no segmento de edredons e segunda colocação no segmento de travesseiros.

Pode-se considerar que a empresa utiliza a diversificação relacionada (concêntrica), pois utiliza a mesma base produtiva e/ou comercial na produção e comercialização dos seus produtos têxteis. A cadeia de valor da empresa possui afinidade estratégica, transferindo habilidades de um negócio para outro ou simplesmente reduzindo custos através da combinação de atividades de negócios separados através do compartilhamento de tecnologia, habilidades e necessidades comuns de mão-de-obra, fornecedores de matéria-prima comuns, métodos similares de operação e utilização da mesma base comercial para venda final dos seus produtos, utilizando suas marcas em comum.

<sup>18</sup> Quadro 05 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

## 5.4 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO

A empresa possui equipes especializadas no desenvolvimento e pesquisa de novos produtos e marcas dos segmentos em que atua, responsáveis por elaborar análises de mercado, estratégias de venda, inovação de produtos e utilização de novas tecnologias de acordo com as tendências do mercado. No exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2006, investiu R\$ 28 milhões em pesquisa e desenvolvimento de produtos, o que representa 0,6% da receita total.

O processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos leva em consideração o perfil do consumidor, cujas principais características são: busca de maior bem-estar e qualidade de vida; consciência acerca da preservação do meio-ambiente; consciência de que a preservação da saúde física e mental proporcione uma melhor qualidade de vida.

Um exemplo de produto inovador e versátil desenvolvido pelo grupo é o lençol de cama StayMade™, o qual se adapta a uma grande variedade de alturas e dimensões de colchões.

A empresa promove a diferenciação de sua linha de produtos através de:

- Ênfase em *design*;
- Velocidade de desenvolvimento de novos produtos;
- Atualização das novas técnicas e tendências em polímeros, fibras, processos de tingimento e acabamentos e produtos químicos, etapas básicas do processo têxtil.

### 5.4.1 Marcas

A Coteminas possui marcas fortes no mercado brasileiro e argentino, com produtos mirando os mercados de alto, médio e baixo poder aquisitivo. A fusão com a Springs teve como principal objetivo a obtenção de marcas fortes no mercado da América do Norte de forma relativamente rápida, sem incorrer nos custos de tempo e dinheiro relacionados à criação e manutenção de uma marca totalmente nova nos mercados estrangeiros, pois a Springs possui marcas altamente conhecidas no mercado norte-americano, canadense e mexicano.

Como resultado, a empresa possui marcas fortes na América do Norte e do Sul. As marcas e licenças abrangem o segmento de luxo, como a Wamsutta e Court of Versailles, o intermediário (um pouco mais acessível) como as marcas Springmaid, Artex e Santista, e o popular, como as marcas Regal, Calfat e Garcia.

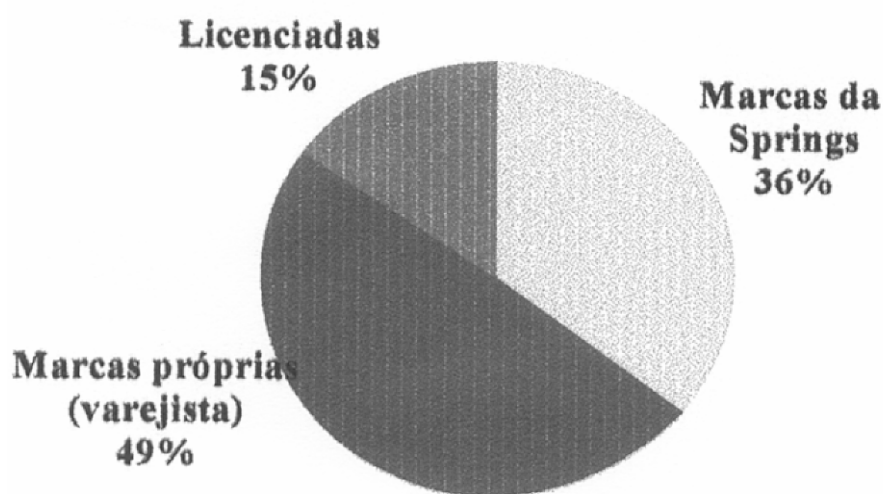
Outra marca inovadora de sucesso é a *Pure Brazil Cotton* e a *Springs Home*, introduzidas em 2007 no mercado norte-americano e que já ostentam vendas anuais combinadas superiores a US\$ 75 milhões no varejo.

A empresa investe nas marcas existentes por meio de propaganda, *design* e desenvolvimento de produtos, bem como no desenvolvimento de novas marcas e/ou compra ou licenças de marcas reconhecidas e bem estabelecidas, geralmente com os temas de desenhos e filmes mundialmente conhecidos, como os produzidos pela empresa Walt Disney. Uma terceira opção (e origem de grande parcela de suas vendas) está na produção baseada nas marcas dos grandes varejistas, que vendem em seus estabelecimentos produtos carregando sua própria marca, porém fabricados e adquiridos no mercado.

As marcas do grupo constituem uma vantagem competitiva que possibilita o crescimento da empresa nos mercados existentes, bem como o ingresso em novos mercados. No ano de 2006 (primeiro ano pós-fusão) 51% das vendas nos Estados Unidos e Canadá foram realizadas através de marcas próprias e de licenças, enquanto que no Brasil e Argentina esse percentual ultrapassou mais de 85% das vendas. Devido a esse resultado, considera-se as marcas da empresa como sendo uma relevante fonte de vantagem competitiva.

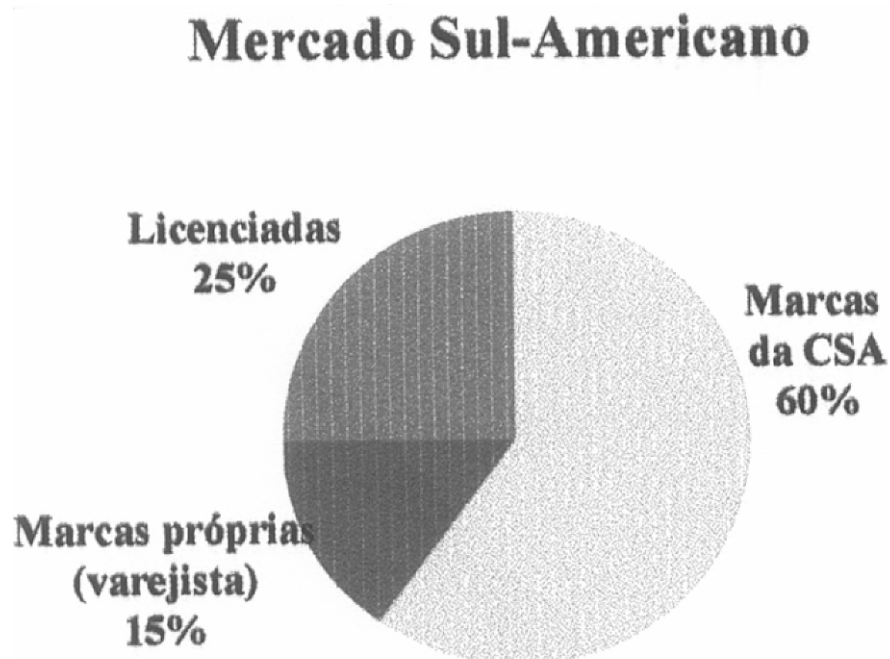
#### **PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS NO MERCADO NORTE-AMERICANO**

### **Mercado Norte-Americano**



***Figura 10 – Participação das marcas no mercado norte-americano***  
***Adaptado pelo autor de arquivos da empresa***<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Figura 10 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

**PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS NO MERCADO SUL-AMERICANO**

***Figura 11 – Participação das marcas no mercado sul-americano  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>20</sup>***

Em 2006, 100% das vendas foram realizadas por meio de esforços próprios de venda aos canais de varejo nacionais e internacionais com os quais a empresa mantém relacionamento.

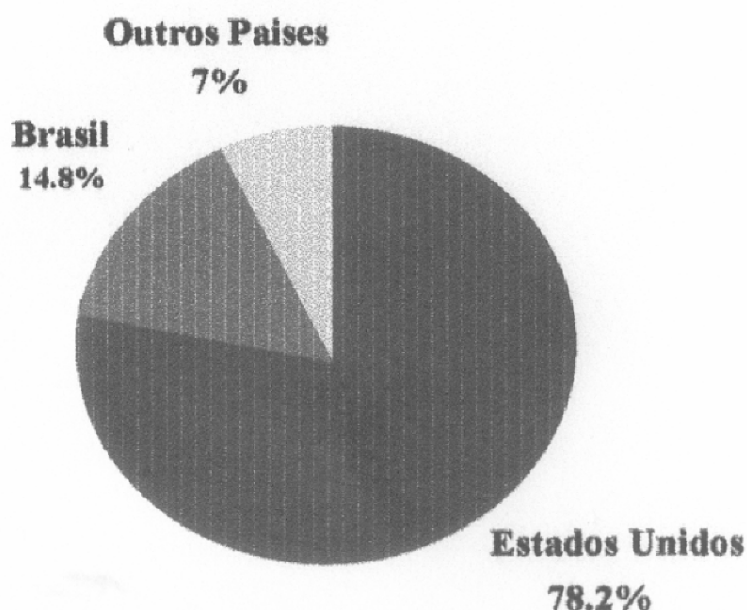
Os principais clientes incluem lojas de departamento, lojas especializadas, cadeias nacionais e grandes varejistas, como: Wal-Mart, K-mart, Target, Bed Bath & Beyond, Lowe's, JCPenney, Linens 'N Things, Hudson's Bay Company e Sears, na América do Norte; Carrefour, Companhia Brasileira de Distribuição – Pão de Açúcar, Wal-Mart, Lojas Pernambucanas, Lojas Americanas, Coto e Riachuelo, na América do Sul; e Carrefour, na Europa.

A estratégia de marketing e vendas é voltada especialmente para grandes redes varejistas da América do Norte e do Sul, pois estes possuem grande potencial de crescimento e demandam grande volume e marcas diferenciadas.

---

<sup>20</sup> **Figura 11 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa**

### **PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS POR PAÍS**



**Figura 12 – Participação nas vendas por país**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>21</sup>

Os produtos para cama e banho são vendidos nos mercados norte e sul-americano sob as marcas: Wamsutta, Artex, Springmaid, Santista, Paládio, Calfat, Garcia, Arco Íris, Magicolor, Attitude, Jamm, Regal; sob marcas licenciadas: Court of Versailles, Serta, Waverly, NASCAR, John Deere, Villager by Liz Claiborne, Joe Boxer, Cosmo Girl, Woolrich, Hot Wheels, Barbie, Fisher-Price, Disney Consumer Products; e sob marcas privadas dos grandes varejistas: JCPenney Home, Chris Madden, Ty Pennington, Target Casual Home e Mainstays. Abaixo segue a lista das marcas próprias de acordo com o mercado de destino:

MARCAS DA SPRINGS NOS ESTADOS UNIDOS E NO CANADÁ	MARCAS DA SPRINGS NO BRASIL E NA ARGENTINA
Wamsutta	Artex
Springmaid	Calfat
Springs Home	Garcia
Dundee	Arco-Iris
Texmade	Santista
Regal	Fantasia
Wabasso	Magicolor
	Kamacolor
	Ouro Prata

**Quadro 06 – Marcas da Springs nos EUA/CANADÁ/BRASIL/ARGENTINA**  
Adaptado pelo autor de arquivos da empresa<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Figura 12 – extraída e adaptada dos arquivos da empresa

<sup>22</sup> Quadro 06 – Artigo extraído e adaptado dos arquivos e relatórios da empresa

As principais marcas estão posicionadas nos diversos segmentos de consumo, variando do segmento de luxo aos produtos mais tradicionais, conforme listado abaixo:

- Wamsutta (EUA e Canadá): criada em 1846, atende o mercado de luxo. Posicionada com produtos de qualidade superior nas lojas de departamento;
- *Pure Brazil Cotton* (EUA, Brasil, Argentina e Europa): posicionadas para atender os consumidores comprometidos com a preservação do meio-ambiente;
- Springmaid (EUA e Canadá): luxo acessível. Primordialmente comercializado no Wal-Mart;
- Wabasso (Canadá): *design* e estilo tradicionais, foco em diferentes gostos e tendências. Comercializado na Zellers;
- Texmade (Canadá): produtos têxteis de cama e banho para clientes institucionais com grande histórico de qualidade;
- Artex (Brasil e Argentina): produtos de qualidade, atualizados com as mais novas tendências da moda. A marca é reconhecida e renovada a cada coleção. Valoriza a qualidade e tem como público-alvo jovens mulheres de 25 a 35 anos de idade;
- Arco-Íris (Brasil e Argentina): *design* e estilo tradicionais, foco em diferentes gostos e tendências, com grande penetração no mercado argentino;
- Fantasia (Argentina): produtos têxteis de cama e banho para os clientes dos canais de distribuição de consumo de massa.

#### 5.4.1.1 *Pure brazil cotton*®

A empresa possui práticas responsáveis de desenvolvimento sócio-ambiental, objetivando o desenvolvimento sustentável como forma de competir no mundo globalizado. O grupo possui capacidade de inovação, juntamente com o acompanhamento da mudança dos hábitos dos consumidores (os quais passaram a se preocupar com a preservação do meio ambiente), o que permitiu desenvolver

uma marca comprometida com práticas e procedimentos para sustentação sócio-ambiental: a *Pure Brazil Cotton*®.

O público-alvo desta marca são os consumidores comprometidos com a preservação do meio-ambiente, que através de suas compras nos principais varejistas mundiais (Wal-Mart, JCPenney, Target) adquirem produtos comprometidos com práticas e procedimentos para a sustentação sócio-ambiental.

A empresa planeja para o ano 2008 que o volume de vendas de produtos com a marca *Pure Brazil Cotton* seja de, aproximadamente, US\$ 50 milhões no varejo. Está sendo criado o Conselho do Pure Brazil Cotton, do qual também farão parte outras indústrias têxteis. Este Conselho terá como responsabilidade o gerenciamento do processo produtivo e a certificação da cadeia produtiva desta marca desde a semente do algodão até o produto final. Terá como responsabilidade, ainda, a implementação das estratégias de marketing e dos processos de licenciamento das marcas Pure Brazil Cotton. A empresa pretende ceder os direitos desta marca ao Conselho que está sendo formado, mantendo seu direito de licença para a utilização da mesma.

#### 5.4.2 Testes físicos laboratoriais

As instalações da empresa possuem grande capacidade para realização de testes físicos e químicos. Os testes são realizados seguindo os procedimentos previstos nas normas da *ASTM – American Standards and Test Methods* e *AATCC – American Association of Textile Chemist and Colorist*. Dentre os testes que são realizados destacam-se: resistência à tensão, rasgo e esgarçamento do tecido; resistência da costura; resistência à abrasão; encolhimento; percentual de mistura; solidez da cor quanto à lavagem e à luz; resistência a produtos químicos; absorção; testes de resistência à lavagem. Estas características e seus diferentes níveis, junto com diferentes designs e cores dos produtos, auxiliam na diferenciação dos artigos produzidos e comercializados pela empresa, variando de acordo com as necessidades de cada cliente e mercado.

#### 5.4.3 Sazonalidade

Após o processo de fusão, grande parte das vendas migrou para o mercado norte-americano. A sazonalidade deste mercado impacta as receitas da empresa de duas formas:

#### 5.4.3.1 Mudanças de coleção

Os grandes varejistas têm suas vendas concentradas em dois períodos do ano. Apesar de haver uma variação por cliente e por ano, os períodos em que as mudanças acontecem são, essencialmente, no final dos meses de fevereiro e agosto, com picos de entrega de produtos no período de 2 a 4 semanas antes dessas mudanças.

#### 5.4.3.2 Sazonalidade nas vendas ao consumidor final

Existem três períodos distintos do ano em que se nota um demasiado aumento de vendas: durante as promoções de inverno, desde o fim de janeiro até fevereiro, quando o consumidor procura por produtos decorativos (“*Winter White-sale*”); durante o período de “Volta à Escola” dos universitários americanos (“*Back to College*”), desde julho até o início do mês de setembro; e durante os feriados comemorativos, devido ao grande tráfego nas lojas, desde novembro (“*Thanks Giving*”) até o Natal.



## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A concorrência global no setor têxtil exigiu que as empresas reestruturassem suas operações para poder competir nos mercados internacionais. Com o fim do Acordo Multi-fibras, em escala mundial, em dezembro de 2004, as barreiras ao comércio de produtos têxteis e confeccionados exportados para os países desenvolvidos sofreram grande movimento de liberalização. No cenário brasileiro, fatores essenciais ao baixo custo de produção (preços baixos do algodão, mão-de-obra, água e energia) possibilitaram que certas empresas continuassem a manter relacionamento comercial com clientes no exterior.

A indústria têxtil brasileira possui uma tradição baseada em tecnologia, economias de escala e baixo custo. Apesar do setor ser fragmentado, com milhares de empresas participando nos mais diversos estágios da cadeia produtiva, os agentes que apresentam relevante diversificação de produtos e integração vertical possuem importantes vantagens competitivas. Há relativamente poucos agentes verticalmente integrados no setor brasileiro de produtos têxteis para o lar.

O custo da mão-de-obra têxtil nos Estados Unidos está situado em torno de US\$ 14,00 por hora, enquanto que no Brasil este valor é dez vezes menor (US\$ 1,40 por hora) e na China e na Índia, chega a ser vinte vezes menor (em torno de US\$ 0,70 por hora), segundo dados do Banco Mundial (IFC). Em contrapartida, a produtividade, mensurada pela relação das receitas por empregado, é significativamente maior que a dos concorrentes. Some-se a isso o fato de o Brasil ter acesso relativamente favorecido à produção de algodão a preços competitivos, enquanto outros países do mundo, como China e Índia, são, em termos líquidos, importadores de algodão.

A constituição da Springs Global foi concretizada através de uma aliança estratégica feita em 2001 entre a Coteminas e a Springs Industries com o objetivo de realizar a combinação dos menores custos de produção da Coteminas e a rede de relacionamento, distribuição e fortes marcas da Springs Industries.

A Coteminas possui como alvo as grandes redes varejistas da América do Norte e do Sul que demandam grande volume, possuem alto potencial de crescimento e exigem marcas sólidas e reconhecidas, as quais constituem uma sólida vantagem competitiva à empresa (no ano de 2006, 51% das vendas nos Estados Unidos e Canadá foram realizadas através de marcas próprias e de licenças, enquanto que no Brasil e Argentina esse percentual ultrapassou mais de 85% das vendas). Atualmente, a empresa é líder mundial na fabricação de produtos têxteis de Cama, Banho e Produtos Intermediários para o lar, fornecendo uma linha completa de produtos através da sua diversidade de artigos produzidos e comercializados.

As vendas e resultados operacionais do grupo são concentrados em poucos clientes e não existe, geralmente, o estabelecimento de contratos de longo prazo. Em 2005, os dez maiores clientes responderam por 74,3% do faturamento bruto e, em 2006, por 65,3%. De acordo com as tendências do setor, espera-se que este alto nível de consolidação continue.

A empresa tem por objetivo aumentar a penetração nos mercados existentes e o ingresso em novos mercados, mantendo a posição de liderança na indústria mediante a consolidação do setor em escala mundial, expandindo as vendas para a Europa, Ásia e América Latina. Este objetivo é sustentado e viabilizado através da combinação de: unidades de produção de alta eficiência, larga escala de produção com tecnologia de ponta, proximidade dos portos brasileiros, mão-de-obra, energia e matéria-prima de baixo custo, além de possuir uma das estruturas têxteis verticalmente mais integradas do mundo, operando com máquinas e equipamentos em idade média de sete anos, com capacidade anual de produção de 270 mil toneladas de produtos finais. Esta estrutura altamente verticalizada viabiliza o processo de diferenciação de produtos executado pela empresa, a qual possui participação em quase todas as etapas da cadeia produtiva do setor têxtil.

Como resultado do processo de fusão, a empresa investe na otimização e redução dos custos de sua plataforma de produção através da transferência da capacidade de produção dos Estados Unidos para o Brasil, Argentina e México, além de promover a consolidação de algumas unidades industriais nos Estados Unidos. A fusão criou o maior complexo operacional de produtos têxteis de cama e banho para o lar do mundo, resultando numa estrutura de custos mais eficiente.

As vantagens de custo altamente competitivas são viabilizadas através da: escala na compra de matéria-prima; otimização da utilização dos ativos (consolidação da produção, armazenamento e distribuição); aumento da eficiência geral e administrativa (por meio da redução de atividades administrativas na controlada norte-americana e transferência de atividades de *back-office* dos Estados Unidos para a infra-estrutura e mão-de-obra indireta já existente no Brasil); custos reduzidos de acesso a produtos provenientes do mercado asiático através da proximidade dos fornecedores de matérias-primas e da presença de escritórios na Ásia.

Adicionalmente, o processo de fusão proporcionou solidez financeira para a consolidação da empresa a nível global através da expansão geográfica para o mercado europeu e asiático. A empresa está crescendo e consolidando sua estrutura através do estabelecimento de alianças estratégicas, aquisições ou construção de unidade industrial própria nos mercados europeu e asiático, o que proporcionará melhor controle das suas cadeias de fornecimento no hemisfério oriental e maior eficiência nas operações localizadas nos Estados Unidos e Europa.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Betania Tanure de. **Fusões, aquisições e parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

CRAIG, J & GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1997.

FREIRE, Adriano. **Estratégia**: sucesso em Portugal. 1ª ed. Lisboa: Verbo, 1999.

KLUYNER, Cornelis, PEARCE II, John. **Estratégia**: uma visão executive. 2ª ed. São Paulo, 2006.

KROLL, Mark, PARNELL, John, WRIGHT, Peter. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

KUPFER, David. **Made in brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

REZENDE, Wilson, TACHIZAWA, Takeshy. **Estratégia empresarial**: tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON JR, A. A., STRICKLAND, III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

Quadros/Artigos e Figuras extraídos e adaptados dos arquivos e relatórios da empresa.

<http://www.spingsglobal.com.br> – (informações coletadas do IPO – Initial Public Offering)

<http://www.hometextilestoday.com>